

Das Aktionsfeld der Einzelhandel treibenden
Unternehmung dargestellt am Beispiel des
Ladenfachgeschäftes

Inaugural-Dissertation
zur
Erlangung des Doktorgrades
der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg

1970

vorgelegt von
Diplom-Kaufmann
Hans Wilfried Grafers
aus Essen

Das Aktionsfeld der Einzelhandel treibenden
Unternehmung dargestellt am Beispiel des
Ladenfachgeschäftes

Inaugural-Dissertation

zur

Erlangung des Doktorgrades

der

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät

der Friedrich-Alexander-Universität

Erlangen-Nürnberg

1970

vorgelegt von

Diplom-Kaufmann

Hans Wilfried Grafers

aus Essen



1. Referent: Prof. Dr. Fritz Klein-Blenkers
 2. Referent: Priv. Doz. Dr. Ludwig Berekoven
- Tag der Promotion: 22. Juli 1970

Inhaltsverzeichnis	Seite
Verzeichnis der Tabellen	III
Verzeichnis der grafischen Darstellungen	V
Verzeichnis der benutzten Abkürzungen	VI
Verzeichnis der wichtigsten Begriffe	VII
Kapitel 1: Die Perspektive der Untersuchung	1
1. Die Stellung des Einzelhandels in der Volkswirtschaft	1
2. Der Handelsgegenstand des Einzelhandels	4
3. Einzelhandel und Wirtschaftssystem	6
4. Das Fachgeschäft als Einzelhandel treibende Unternehmung	8
Kapitel 2: Die Pole des Einzelhandelsaktionsfeldes	14
1. Die Konsumenten	19
2. Die Konkurrenten	41
3. Die Warenlieferanten	58
4. Die Betriebsmittellieferanten	74
5. Die Arbeitskräfte	86
6. Die Kreditinstitute	99
7. Der Staat	119
8. Die Verbände	127
9. Die Öffentlichkeit	146
Kapitel 3: Das Beziehungsgefüge im Einzelhandelsaktionsfeld	154
1. Die zivilisatorischen Verflechtungen	156
2. Die personalen Verflechtungen	159
3. Die funktionalen Verflechtungen	167
4. Zusammenfassung der strukturbedingten Verflechtungen im Einzelhandelsaktionsfeld	172
5. Die aktivitätsbedingten Verflechtungen	175

	Seite
Kapitel 4: Die Eingliederung des Fachgeschäftes in das Beziehungsgefüge seines Aktionsfeldes	190
1. Die Faktoraufnahme des Fachgeschäftes	192
2. Die Leistungsabgabe des Fachgeschäftes	199
3. Das Leistungsentgelt des Fachgeschäftes	206
Kapitel 5: Die Orientierung des Fachgeschäftes in seinem Aktionsfeld	213
1. Die Unternehmungsziele als Orientierungshilfen	213
2. Die Unternehmungsziele in der Fachliteratur	214
3. Die betrieblichen Zielsetzungen im Fachgeschäft	217
4. Die Ansprüche des Aktionsfeldes an das betriebliche Zielsystem des Fachgeschäftes	221
5. Die Herleitung des betrieblichen Zielsystems	239
Literaturverzeichnis	IX

Verzeichnis der Tabellen

Lfd.Nr.	Text	Seite
1	Anteil der Haushaltungen mit ...Personen in % aller Haushaltungen der BRD	22
2	Einkommen der privaten Haushaltungen und seine Verwendung	33
3	Wirtschaftsrechnungen im 4 Personen-Arbeitnehmerhaushalt einer mittleren Verbrauchergruppe (mit mittlerem Einkommen) in der BRD	35
4	Zahl und Umsatzanteile von Einzelhandlungen in der BRD nach Umsatzgrößenklassen	54
5	Marktanteile und Umsatzentwicklung des Versandeinzelhandels und des Facheinzelhandels in der BRD	70
6	Einzelhandelsumsatz der BRD nach Betriebsformen geordnet	77
7	Drogerie-Fachgeschäfte mit eigenen und gemieteten Geschäftsräumen nach der Qualität der Betriebsführung geordnet	80
8	Entwicklung der Personalleistung, der Personalkosten und der Abschreibungen im deutschen Facheinzelhandel seit 1952	82
9	Die wichtigsten Kostenarten im deutschen Facheinzelhandel und ihre Entwicklung in den letzten 15 Jahren	87
10	Beschäftigte Personen im Einzelhandel im Vergleich zur arbeitenden Bevölkerung in der BRD am 6.6.1961	88
11	Kapitalstruktur in Fachgeschäften der Branchen Textil und Drogerien geordnet nach Betrieben mit eigenen und gemieteten Geschäftsräumen	108
12	Eigene und gemietete Geschäftsräume in Fachgeschäften der Branchen Textil und Drogerien geordnet nach leistungsstarken und leistungsschwachen Betrieben	109
13	Kapitalstruktur in Fachgeschäften der Branchen Textil und Drogerien geordnet nach leistungsstarken und leistungsschwachen Betrieben	110
14	Deckung des langfristig gebundenen Vermögens durch langfristig verfügbare Mittel in Fachgeschäften der Branchen Textil und Drogerien	111

lfd.Nr.	Text	Seite
15	Antworten von 70 Fachhändlern auf die Frage: Was halten Sie von Ihrem Einzelhandelsverband?	143
16	Betriebshandelsspannen, Handlungskosten und Betriebsergebnisse im Facheinzelhandel seit 1961 in % v. U.	209
17	Antworten von 70 Fachhändlern auf die Frage: Haben Sie für Ihren Betrieb im laufenden Ge- schäftsjahr ein bestimmtes Ziel abgesteckt?	219

Verzeichnis der grafischen Darstellungen

Lfd.Nr.	Text	Seite
1	Das Einzelhandelsaktionsfeld aus volkswirtschaftlicher Perspektive	15
2	Schema der Pol-Verflechtungen im Einzelhandelsaktionsfeld	156
3	Die Beziehungen zwischen den sozialen Rollen der Menschen und den Funktionen der Pol-Elemente im Einzelhandelsaktionsfeld	173
4	Soziografische Darstellung des aktivitätsbedingten Beziehungsnetzes im Einzelhandelsaktionsfeld	182
5	Kybernetische Darstellung des aktivitätsbedingten Beziehungsnetzes eines Pol-Elements	186
6	Beispiel für indirekte Rückkoppelungen zwischen Feldpolen	187
7	Faktoraufnahmen des Fachgeschäftes und ihre Quellen	198
8	Leistungsabgaben des Fachgeschäftes und ihre Empfänger im Einzelhandelsaktionsfeld	206

Verzeichnis der benutzten Abkürzungen

BBE	=	Betriebswirtschaftliche Beratungsstelle für den Einzelhandel GmbH, Köln, in Verbindung mit der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels
BGB	=	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBL	=	Bundesgesetzblatt
BRD	=	Bundesrepublik Deutschland
BTE	=	Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels
DGB	=	Deutscher Gewerkschaftsbund
ERP	=	European Reconstruction Program
FAZ	=	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FfH	=	Forschungsstelle für den Handel, Berlin
GfM	=	Gesellschaft für Marktforschung, Hamburg
HdSW	=	Handwörterbuch der Sozialwissenschaften
HdW	=	Handbuch der Wirtschaftswissenschaften
HGB	=	Handelsgesetzbuch
IfH	=	Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln
it.	=	item (Punkt)
Mio.	=	Millionen
Mrd.	=	Milliarden
NRW	=	Nordrhein-Westfalen
o.J.	=	Erscheinungsjahr nicht angegeben
o.V.	=	Verfasser nicht genannt
rde	=	Rowohlts Deutsche Enzyklopädie
RGH	=	Rationalisierungsgemeinschaft des Handels (im RKW)
RKW	=	Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft
v.U.	=	vom Umsatz (=100%) berechneter Prozentsatz
UWG	=	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
ZAW	=	Zentralausschuß der Werbewirtschaft e.V.
ZfB	=	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	=	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfgK	=	Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen

Definition wichtiger Begriffe

1. Einzelhandel

Gewerblich betriebener Absatz von Waren an Konsumenten

2. Einzelhandel treibende Unternehmung

Autonomes Zentrum unternehmerischer Willensbildung, das seine Verfügungsmacht über Produktionsfaktoren unter anderem oder ausschließlich dazu benutzt, Waren - über den Markt - an Konsumenten abzusetzen.

3. Konkurrenten (der Einzelhandel treibenden Unternehmung) im weiteren Sinne

Alle Unternehmungen, die sich mit ihrem Angebot an die privaten Haushaltungen eines Einzelhandelsaktionsfeldes wenden, um diese zum Konsum oder zum Sparen zu veranlassen.

4. Konkurrenten (der Einzelhandel treibenden Unternehmung) im engeren Sinne

Einzelhandel treibende Unternehmungen, die gleiche Warenkreise im selben Einzelhandelsaktionsfeld anbieten (Teilmenge aus 3).

5. Einzelhandelsaktionsfeld

Das Feld, in dem die Einzelhandel treibende Unternehmung agiert und das nach dem Einzugsgebiet der begehrten Absatzpartner (Konsumenten, Waren- und Betriebsmittellieferanten, Kreditinstitute, Arbeitskräfte) abgegrenzt wird.

6. Pole des Einzelhandelsaktionsfeldes

9 Gruppen von Beteiligten des Einzelhandelsaktionsfeldes, von denen (als Kräftezentren) jeweils bestimmte Einflüsse auf dieses Feld ausgehen, die die Einzelhandel treibende Unternehmung bei der Konzeption ihrer Aktivität beachten muß. Zwischen den Polen bestehen vielfach rückgekoppelte Spannungen, durch die das Einzelhandelsaktionsfeld strukturiert wird.

7. Pol-Elemente

Beteiligte des Einzelhandelsaktionsfeldes, die - entsprechend ihrer gleichartigen ökologischen Position in diesem Feld - in einer Gruppe (einem Pol) zusammengefaßt sind. Von den Elementen eines Pols gehen vergleichbare Einflüsse auf das Einzelhandelsaktionsfeld aus.

8. Klasse von Pol-Elementen

In ihrer inneren Struktur (ohne Rücksicht auf ihre möglicherweise unterschiedliche ökologische Position im Einzelhandelsaktionsfeld) vergleichbare Pol-Elemente.

Kapitel 1: Die Perspektive der Untersuchung

1. Die Stellung des Einzelhandels in der Volkswirtschaft

Der moderne volkswirtschaftliche Produktionsprozess ist gekennzeichnet durch eine weit verzweigte Arbeitsteilung. Auf Produktionsumwegen und in vielstufiger Produktion werden, beginnend bei der Gewinnung von Stoffen und Kräften (Energie) aus der Natur (=Urproduktion), in verschiedenen, nacheinander geschalteten Produktionsstufen (=Weiterverarbeitung) Güter und Leistungen hervorgebracht, die entweder als Produktionsmittel wieder an irgendeiner Stelle des Produktionsprozesses eingesetzt (=Umwegproduktion) oder als Konsumgüter dem Verbrauch in Haushaltungen zugeführt werden. "Mitunter haben Konsumtionsreste eines Konsumenten noch Wert für einen Nachverwerter" im Bereich der Konsumtion oder auch der Produktion, so daß auf diese Weise der volkswirtschaftliche Produktionsprozess verlängert werden kann¹⁾.

Als Folge der arbeitsteiligen Produktionsweise entstehen im Bereich der Produktion isolierte Wirtschaftseinheiten (Produktionsbetriebe), die nur dann sinnvoll wirtschaften können, wenn ihre Leistungen untereinander ausgetauscht und schließlich der Konsumtion als dem "letzten Verwender" zugeführt werden²⁾.

-
- 1) vergl. Seyffert, R.: Konsumtionsversorgung und Einzelhandel, in: Handbuch des Einzelhandels, herausgegeben von R. Seyffert, Stuttgart 1932, S. 3; ferner Schneider, E.: Einführung in die Wirtschaftstheorie, Band 1, Theorie des wirtschaftlichen Kreislaufs, 10. Auflage, Tübingen 1963, S. 4 ff.;
 - 2) vergl. Hoppmann, E.: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin/Frankfurt 1959, S. 1 f; v.d. Borcht, R.: Handel und Handelspolitik, Leipzig 1900, S. 26; aber auch bereits Smith, A.: An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, Hrsg. Edwin Cannan, London 1961 Vol. II, S. 179 (Nachdruck der 5. Aufl. von 1776): "Consumption is the sole end and purpose of all production."

Das solchen Leistungsaustausch bewerkstelligende Bindeglied zwischen den an sich isolierten Wirtschaftseinheiten der Produktion und der Konsumtion ist der Handel. Die Verbindung zum "letzten eigentlichen Verbraucher", dem Konsumenten, stellt dabei der Einzelhandel her, den LAMPE daher auch als "Letzt-handel" bezeichnet¹⁾.

Nach dieser "technisch orientierten" Auffassung des volkswirtschaftlichen Produktionsprozesses erlangt ein Gut, das den Prozeß durchläuft, immer höhere Grade von Konsumreife, indem es stufenweise aus der Naturordnung, in der man es zunächst vorfindet, in Richtung auf die "von der Kultur geformte Bedarfsordnung" umgeformt bzw. umgruppiert wird²⁾. Man kann mithin auch von einem Umgruppierungs- bzw. Produktreifungsprozeß sprechen, in dem der Einzelhandel das letzte Glied darstellt³⁾.

Umgekehrt kann man aber den Einzelhandel auch als das "erste Glied" des volkswirtschaftlichen Produktionsprozesses auffassen, wenn man daran denkt, daß der Einzelhandel ja "auch die Aufgabe der Weiterleitung der Konsumentenwünsche an die Produktion übernimmt"⁴⁾, die Produktion also auf die Bedarfsstruktur "ausrichtet".

-
- 1) vergl. Lampe, A.: Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Einzelhandels, in: Handbuch des Einzelhandels, a.a.O.S.777;
 - 2) Schäfer, E.: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, 2. Aufl., Köln/Opladen 1950, S. 12;
 - 3) Kalussis, D.: Betriebslehre des Einzelhandels, Köln/Opladen 1960, S. 13; aber auch bereits Roscher, W.: Die Grundlagen der National-ökonomie, 9. Aufl. Stuttgart 1871, S. 97; eine etwas weitere Auffassung von Einzelhandel vertrat HELLAUER, der die beiden Endglieder seiner Handelskette als Einzelhandel bezeichnete: "Sie stellen ... die Saug- und Verteilungsröhrchen dar, mit denen die Organisation des Handels in die Gebiete der Produktion und der Konsumtion eingreift." Entsprechend unterscheidet HELLAUER einen kollektierenden und einen distribuierenden Einzelhandel, vergl. Hellauer, J.: Die betriebswirtschaftliche Bedeutung des Einzelhandels, in: Handbuch des Einzelhandels, a.a.O., S. 33 f; in der vorliegenden Arbeit ist nach dieser Definition nur der distribuierende Einzelhandel Gegenstand der weiteren Erörterungen.
 - 4) Kalussis, D.: Betriebslehre des Einzelhandels a.a.O., S. 13; ferner auch die Ausrichtungsfunktion des Handels nach LAMPE, vergl. Lampe, A.: Umriss einer Theorie des Handels, aus dem Nachlaß herausgegeben von R. Rohling, Berlin 1958, S. 26 f

Nach beiden Auffassungen ist jedoch der Einzelhandel durch seine Funktion definiert, die darin besteht, daß er die Verbindung mit dem letzten Verbraucher, dem Konsumenten, herstellt.

Diese funktionale Betrachtung des Einzelhandels wird durch institutionale Untersuchungen ergänzt, in deren Mittelpunkt die Einzelhandelsbetriebe (Einzelhandlungen) stehen. Dabei interessiert man sich hauptsächlich für die Struktur und die Aktionen der Betriebe, "die sich ausschließlich oder zumindest überwiegend"¹⁾ mit dem Absatz von Waren an Konsumenten befassen. Die wirtschaftliche Ganzheit der untersuchten Betriebe wird jeweils streng beachtet, so daß eventuelle Großhandelsabsätze (an Wiederverkäufer oder Großverwender) nicht ausgesondert werden²⁾. Bei welchem prozentualen Anteil der Großhandelsabsätze vom betrieblichen Gesamtabsatz die Grenze liegt, von der ab der Betrieb nicht mehr als Einzelhandelsbetrieb anzusehen ist, kann nicht allgemein angegeben werden. Wie den Ergebnissen des Kölner Betriebsvergleichs zu entnehmen ist, kann der Großhandelsabsatz in einzelnen Branchen bis zu 80 % vom Gesamtabsatz ausmachen³⁾.

Für die Abgrenzung des Einzelhandels gegenüber dem Großhandel, dem Handwerk oder der Industrie bzw. der Landwirtschaft wird zwar bei institutionaler wie bei funktionaler Betrachtungsweise das gleiche Kriterium (nämlich die Kundenstruktur = Letztverbraucher) herangezogen, jedoch erhält dieses Kriterium jeweils unterschiedliches Gewicht. Während bei institutionaler Betrachtungsweise der Betriebstyp die entscheidende Rolle spielt und die Kundenstruktur nur insofern bedeutsam ist, als es sich "überwiegend" um Letztverbraucher handeln sollte, wird bei funktionaler Betrachtung allein nach der Aufgabe im volkswirtschaftlichen

1) Kalussis, D.: Die Betriebslehre des Einzelhandels, a.a.O., S. 1;

2) vergl. dazu auch Ruberg, C.: Der Einzelhandelsbetrieb, Essen 1951, S. 9 ff;

3) vergl. Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln (IfH), Jg. 20, Nr. 8, August 1968, S. 94

Produktreifungsprozeß gefragt, so daß hier die Kundenstruktur zum exklusiven Kriterium erhoben und nur der Absatz an Letztverbraucher als Einzelhandel angesehen wird. In welcher Form er durchgeführt wird (Frage nach dem Betriebstyp), ist dagegen unerheblich¹⁾.

2. Der Handelsgegenstand des Einzelhandels

Nicht jeder Absatz an private Haushaltungen kann indessen zum Einzelhandel gerechnet werden. Es gibt vielmehr sehr unterschiedliche Differenzierungen nach den gehandelten Gegenständen. Die Meinungen darüber, welche als die Handelsgegenstände des Einzelhandels angesehen werden sollten, sind in der Geschichte der betriebswirtschaftlichen Literatur durchaus verschieden gewesen. Einigkeit herrscht nur in einem Punkt: Der Absatz von Waren gehört auf jeden Fall dazu. Ob allerdings unter die Waren auch Kunstgegenstände, Raritäten, Antiquitäten fallen sollten, war und ist umstritten. Ob Immobilien dazu zu rechnen sind, war nicht zu allen Zeiten eindeutig klar. Die Auffassungen wandeln sich möglicherweise im Zeitablauf.

Außer dem Warenabsatz zählt beispielsweise v.d. BORGHTE zum Handel allgemein auch den Absatz von Dienstleistungen (Transport, Reinigung, Reparatur, etc.). Das Geschäft mit Geld und Kredit konnte nach Ansicht SIEVEKINGS ebenfalls Handel sein; ferner Versicherungen und Vermittlungen (Makler, Auktionator, etc)²⁾. Theoretisch ließe sich so jeder Absatz als Handel - und wenn er an letzte Verbraucher erfolgt als Einzelhandel - definieren, solange er gewerbsmäßig betrieben wird. Ein Katalog der Handelsgegenstände,

-
- 1) COHN weist bereits 1898 auf eine derartige funktionale Definition hin, indem er den Großhandel als einen "Handel unter Fachleuten", den Einzelhandel aber als "Handel von Fachmännern mit Nichtfachmännern" bezeichnet, vergl. Cohn, G.: Nationalökonomie und Verkehrswesen, Stuttgart 1898, S. 222; zitiert nach Sieveking, H.: Grundriß der Sozialökonomik, V. Abtlg., I. Teil, : Entwicklung, Wesen und Bedeutung des Handels, 2. Auflage, Tübingen 1925, S. 39; v.d. BORGHTE bezeichnet ebenfalls den Handel mit Konsumenten als Kleinhandel und den Handel mit Produzenten und Kaufleuten als Großhandel, vergl. v.d. Borght, R.: Handel und Handelspolitik, Leipzig 1900, S. 4 und S. 12 f;
 - 2) vergl. Sieveking, H.: Grundriß der Sozialökonomik, a.a.O., S. 3 u. 45; v.d. Borght, R.: Handel und Handelspolitik, a.a.O., S. 15

die, wenn sie an Konsumenten abgesetzt werden, auch Einzelhandelsgegenstände sind, würde dann etwa folgende Wirtschaftsobjekte umfassen:

- Waren (im weitesten Sinne, inkl. Immobilien)
- Rechte (Lizenzen, Patente, etc.)
- Versicherungen
- Vermittlungen (Makler, Auktionator, etc.)
- Dienstleistungen (Transport, Reparatur, etc.)
- Geld und Kredit

Nun kann zwar nicht übersehen werden, daß beim Absatz aller dieser Wirtschaftsleistungen an private Haushaltungen ähnliche Probleme zu lösen sind. Entsprechend setzen die betreffenden Unternehmungen absatzpolitische Instrumente in ähnlicher Weise ein, so z.B. die Werbung, Absatzorganisation, Konditionengestaltung, Preispolitik, etc. Ein dergestalt umfassender Einzelhandelsbegriff ist jedoch wenig operational, weil die betrieblichen und die aktionsfeldstrukturellen (z.B. marktlichen) Voraussetzungen beim Absatz von Waren, Krediten, Dienstleistungen, etc. so unterschiedlich sind, daß darüber nur sehr allgemeine Aussagen gemacht werden könnten, wenn man sie alle gemeinsam analysieren wollte. Es empfiehlt sich daher, den Bereich des Einzelhandels enger zu umgrenzen, so daß detailliertere Aussagen möglich sind.

In der vorliegenden Arbeit werden nur Waren als Einzelhandelsgegenstand zugrunde gelegt. Die Waren sind zum Konsum bestimmt. Es kann sich um Ge- und Verbrauchsgüter handeln. Grenzbereiche (Raritäten, Kunstgegenstände, etc., erst recht natürlich Immobilien) bleiben außer Betracht; dazu spezielle Aussagen zu machen, ist nicht Ziel der Arbeit.

Wenn hier der Einzelhandelsbegriff auf den Absatz von Waren an private Haushaltungen eingeschränkt wird, so bedeutet dies jedoch nicht, daß eine Einzelhandel treibende Unternehmung am Markt

ausschließlich Waren anbietet. Möglicherweise ist der angestrebte Warenabsatz nur zu bewirken, wenn gleichzeitig auch bestimmte Nebenleistungen erfüllt werden, z.B. Waren- und Kundenservice, Hilfsdienste für Hersteller von Waren, etc.. Solche Aktionen gehören zweifellos mit: zum Leistungsumfang der Einzelhandel treibenden Unternehmung, und sie sind auch von der Einzelhandelstätigkeit nicht zu trennen. Sie bilden aber nicht den Kern dieser Einzelhandelstätigkeit, der im Warenabsatz besteht. Sie sind vielmehr die Peripherie, der undeutliche Übergang zu anderen Wirtschaftstätigkeiten, die nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchung sind.

3. Einzelhandel und Wirtschaftssystem

Es erhebt sich nun die Frage, ob ein dergestalt definierter Einzelhandel nur in einer Marktwirtschaft denkbar ist, oder ob er auch in einer Planwirtschaft auftreten kann.

Allgemein wird in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur die Ansicht vertreten, daß Handel ein - im Sinne GUTENBERGs - systemgebundenes Phänomen der Marktwirtschaft sei¹⁾. Gleichzeitig wird jedoch eingeräumt, daß die Planwirtschaft in idealtypischer Form (EUCKEN) - außer als geschlossene Hauswirtschaft - nicht auftritt, und daß somit die realen Planwirtschaften auf einen - wenn auch beschränkten - Handel nicht verzichten können.

Nun führt aber hinsichtlich des Einzelhandels die funktionale Analyse zu der Einsicht, daß "Konsumtionsversorgung", "Absatz an den letzten Verbraucher" in jedem arbeitsteilig organisierten Wirtschaftssystem erfüllt werden muß - also auch in der Planwirtschaft. Es ist zwar fraglich, ob die Institutionen und Formen, in denen dies geschieht, systemungebunden sind. Die Funktion als solche kann aus einem arbeitsteiligen Wirtschaftsprozess nicht eliminiert werden. Sie ist insofern "systemindifferent". Dagegen

1) vergl. u.a. Sieveking, H.: Entwicklung, Wesen und Bedeutung des Handels, a.a.O., S. 4; Seyffert, R.: Konsumtionsversorgung und Einzelhandel, a.a.O., S. 5-7; Ruberg, C.: Der Einzelhandelsbetrieb, a.a.O., S. 14 f; Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. II, Der Absatz, 5. Aufl., Berlin/Göttingen/Heidelberg 1962, S. 4-6 (im folgenden zit. als: Der Absatz)

ist Einzelhandel als Absatz am Markt, d.h. die "marktliche Leistungsverwertung"¹⁾, in der Planwirtschaft dann nicht möglich, wenn es dort keine Märkte gibt.

Ein Markt entsteht aber immer dann, wenn autonome Partner als Anbieter und Nachfrager aufeinander treffen²⁾. Der Zusammenhang läßt sich daher leichter erschließen, wenn man das Autonomieintervall betrachtet, welches den Einzelhandelspartnern (Betrieben und privaten Haushaltungen) in der Planwirtschaft zugestanden wird.

GUTENBERG weist nach, daß - im Unterschied zur Marktwirtschaft, wo das Autonomieprinzip gilt - in der Planwirtschaft durch Konzentration der gesamten Entscheidungsautonomie auf die Planungsbehörde das Organprinzip wirksam ist³⁾. Damit übernimmt die Behörde alle Entscheidungen und alle Risiken der Betriebe. Nur die privaten Haushaltungen bleiben in der Regel autonom. Können aber die privaten Haushaltungen über ihre Einkommen autonom verfügen⁴⁾, so entstehen im Bereich des Einzelhandels auch in einer Planwirtschaft Märkte, deren Teilnehmer auf der Angebotsseite die Planungsbehörde (sie hat also ein Monopol), auf der Nachfrageseite die privaten Haushaltungen sind⁵⁾. Es ist daher nicht einzusehen, wieso in einer Planwirtschaft zur Erfüllung der Absatzaufgabe im

-
- 1) Gutenberg, E.: Der Absatz, a.a.O., S. 4 und S. 1;
 - 2) vergl. Schneider, E.: Einführung in die Wirtschaftstheorie, II. Teil, Wirtschaftspläne und wirtschaftliches Gleichgewicht in der Verkehrswirtschaft, 7. Aufl., Tübingen 1961, S. 77;
 - 3) vergl. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Die Produktion, 8./9. Aufl., Berlin/Göttingen/Heidelberg 1963. (im folgenden zit. als: Die Produktion), S. 342 ff;
 - 4) Diese Voraussetzung ist nur in der autarken Hauswirtschaft nicht erfüllt, in der zwar auch Arbeitsteilung herrschen mag, der Patriarch aber den Arbeitsertrag nach seinem Ermessen als Naturalien an die Mitglieder verteilt; in einer derartigen Wirtschaft gibt es kein Geld als Zahlungsmittel und daher auch keinen Einzelhandel; diese Beziehung ist umkehrbar: Jede Wirtschaft, die des Geldes als Zahlungsmittel bedarf, hat auch wenigstens einen Einzelhandel;
 - 5) Nach SIEVEKING kann "überall, wo sich ein Markt gebildet hat, auch der Ausdruck Handel angewendet werden"; vergl. Sieveking, H.: Entwicklung, Wesen und Bedeutung..., a.a.O., S. 4; nach FISCHER kann auch der verstaatlichte Markt als eine "extreme Marktmöglichkeit" aufgefaßt werden, vergl. Fischer, G.: Betriebsliche Marktwirtschaftslehre, Heidelberg 1953, S. 4

Einzelhandel nicht ähnliche Probleme zu überwinden sein sollen wie in einer Marktwirtschaft, nur eben nicht von den Betrieben, sondern von der Planungsbehörde und auch nicht in Konkurrenz, sondern im Monopol (als Angebotsmonopol).

Diese Überlegung ist auf den Handel zwischen Betrieben, den Großhandel also, nicht ohne weiteres übertragbar, weil hier das Organprinzip auf beiden Marktseiten wirksam wird.

Einzelhandel ist mithin gebunden an den arbeitsteiligen Produktionsprozeß, in dem Erzeuger und Verwender von Konsumgütern auseinanderfallen. Einzelhandel im Sinne eines Absatzes von Waren am Markt erfordert darüber hinaus die freie Einkommensverwendung bei den Konsumenten (Konsumautonomie). Im übrigen aber spielt es grundsätzlich keine Rolle, ob eine Behörde oder viele Unternehmen als Anbieter die Einzelhandelsaufgabe erfüllen.

Allerdings sind bei der Erörterung des Einzelhandels unter planwirtschaftlichen Bedingungen bestimmte Veränderungen in der Struktur des Einzelhandelsaktionsfeldes zu berücksichtigen¹⁾, so daß eine systemindifferente Darstellung, z.B. in bezug auf die Rolle des Staates im Aktionsfeld, nur wenig detaillierte Aussagen zulassen würde. Die vorliegende Arbeit beschränkt sich daher auf die Untersuchung des Einzelhandels unter marktwirtschaftlichen Voraussetzungen, was jedoch nicht bedeutet, daß die dargestellte Analyse nicht auch auf planorientierte Wirtschaftssysteme übertragbar ist - solange die beiden genannten fundamentalen Voraussetzungen gegeben sind.

4. Das Fachgeschäft als Einzelhandel treibende Unternehmung

In der vorliegenden Arbeit soll der Einzelhandel sowohl funktional als auch institutional analysiert werden. Aus der Perspektive einer Einzelhandel treibenden Unternehmung - und zwar des Ladenfachgeschäftes - wird versucht, aufzuzeigen, welchen außerbetrieblichen Einflüssen die Erfüllung der Einzelhandelsfunktion ausgesetzt ist; m.a.W.: unter welchen Umweltbedingungen der Absatz von Waren an Letztverbraucher - im marktwirtschaftlichen System - vom Ladenfachgeschäft durchgeführt wird.

1) Siehe dazu Seite 121 f der vorliegenden Arbeit

Um der begrifflichen Klarheit willen ist vor auszuschicken, daß die Ausdrücke "Betrieb" und "Unternehmung" weitgehend synonym verwendet werden. Betriebe sind somit stets "Wirtschaften zur Deckung fremden Bedarfs". Nach der Terminologie SEYFFERTs handelt es sich also nur um "abgeleitete Betriebe"¹⁾. Tendenziell bezieht sich der Begriff "Betrieb" jedoch stärker auf die technisch-organisatorischen, "Unternehmung" dagegen auf die rechtlich-finanziellen Aspekte²⁾. Private Haushaltungen - nach SEYFFERT "ursprüngliche Betriebe" - werden in dieser Arbeit nicht als Betriebe bezeichnet.

Allgemein kann die Einzelhandel treibende Unternehmung (in der Marktwirtschaft) als ein autonomes Zentrum unternehmerischer Willensbildung definiert werden, das seine Verfügungsmacht über Produktionsfaktoren unter anderem oder auch ausschließlich dazu nutzt, Waren - über den Markt - an Konsumenten abzusetzen. Der von privaten Haushaltungen betriebene Absatz von Waren an letzte Verbraucher fällt nicht unter diese Definition.

Grundsätzlich treiben somit Konsumvereine, Einkaufsgemeinschaften von privaten Haushaltungen und ähnliche Beschaffungsorganisationen der Konsumenten nicht Einzelhandel im Sinne dieser Arbeit. Setzen diese Organisationen allerdings wie andere Einzelhandlungen auch an Nicht-Mitglieder ab, so sind sie insofern als Einzelhandel treibende Unternehmungen zu betrachten.

Als Grundarten der Einzelhandel treibenden Unternehmung sind zu unterscheiden³⁾:

- der Produzenten-Einzelhandel,
- die Einzelhandelstätigkeit der Großhandlungen und
- die Einzelhandlungen.

1) vergl. Seyffert, R.: Über Begriff, Aufgaben und Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Stuttgart 1957, S. 7 ff;

2) vergl. Gutenberg, E.: Die Produktion, a.a.O., S. 400 ff; ferner Schäfer, E.: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 43 f;

3) vergl. Seyffert, R.: Wirtschaftslehre des Handels, 4. Aufl., Köln/Oppladen 1961, S. 95 ff

Während Produzenten und Großhandlungen den "direkten Absatz" an den Konsumenten in der Regel als Nebengeschäft betreiben¹⁾, widmen sich die Einzelhandlungen zumindest "überwiegend", wenn nicht sogar "ausschließlich" dem Absatz von Waren an letzte Verbraucher²⁾. Es ist mithin durchaus möglich, daß ein gegebener Betrieb zugleich Einzelhandel und Großhandel betreibt und darüber hinaus auch noch Produktionsbetrieb ist (Industrie, Handwerk, Landwirtschaft).

Hier interessiert allerdings nur die Einzelhandelstätigkeit. Die Betrachtung ist insofern "funktional". Die betriebliche Ganzheit der Einzelhandel treibenden Unternehmung wird nicht beachtet, wenn der Betrieb auch Großhandel und Produktion betreibt. Gegenstand der weiteren Erörterungen ist ausschließlich der Warenabsatz an Konsumenten, gegebenenfalls also nur ein Ausschnitt aus der gesamten betrieblichen Aktivität.

Andererseits ist die Betrachtung jedoch auch "institutional", weil das Aktionsfeld einer ganz bestimmten Betriebsform der Einzelhandel treibenden Unternehmung, nämlich des Ladenfachgeschäftes, das zu den Einzelhandlungen zählt, behandelt wird. Zur genaueren Beschreibung dieser Betriebsform sind ihre Charakteristika kurz zu erörtern.

Im allgemeinen unterscheidet man die Betriebsformen der Einzelhandlungen nach den Merkmalen der Betriebsstruktur und nach dem vom einzelnen Betrieb übernommenen Bündel von Handelsfunktionen (Funktionsbündel). Die Betriebsstruktur steckt dabei den institutionellen Rahmen der Funktionenbewirkung ab. Das Funktionsbündel

1) Aus den Berechnungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln (IfH) über die Wege und Kosten der Distribution (Band 30 und 33 der Schriften zur Handelsforschung sowie Band 11 und 16 der Sonderhefte der Mitteilungen des IfH) geht hervor, daß im Durchschnitt des gesamten Einzelhandelsumsatzes ständig nur etwa 5 % (v.U.) im Wege des Direktabsatzes - Ausschaltung der Einzelhandlungen - erfolgen;

2) vergl. Kalussis, D.: Die Betriebslehre des Einzelhandels, a.a.O., S. 1

beschreibt die beabsichtigte bzw. tatsächliche Leistungsabgabe des Betriebes¹⁾.

Seinen konkreten Ausdruck findet das Funktionsbündel in den zur Hauptleistung (Warenabsatz an Konsumenten) erbrachten Distributionsnebenleistungen²⁾, andererseits aber auch in den nicht von der Hauptleistung bzw. den Nebenleistungen zu lösenden "Nebenbedingungen" des Warenabsatzes, die durch die Geschäftsausstattung, das Bedienungssystem und den Standort geschaffen werden. Funktionsbündel und Betriebsstruktur sind insofern nicht voneinander zu isolieren.

Die Hauptmerkmale der Betriebsstruktur der Einzelhandel treibenden Unternehmung sind die Art, wie sie standortlich mit den Konsumenten zusammentrifft, ihr Warenkreis und ihre Betriebsgröße. Je nach der Ausprägung dieser Merkmale sind die Grundzüge der Betriebsform determiniert³⁾.

Nach dem standortlichen Zusammentreffen mit den Konsumenten unterscheidet man den Ladeneinzelhandel (Konsument kommt zum Standort der Einzelhandel treibenden Unternehmung), den ambulanten Einzelhandel (Einzelhandel treibende Unternehmung kommt zum Standort des Konsumenten) und den Versandeinzelhandel (Konsument und Einzelhandel treibende Unternehmung treffen standortlich nicht zusammen). Das Fachgeschäft gehört hier zur ersten Gruppe, nämlich zum Ladeneinzelhandel.

-
- 1) Zur Abgrenzung der Betriebsformen der Einzelhandel treibenden Unternehmung vergl. Nieschlag, R.: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin/München 1959, S. 169 ff; Schäfer, E.: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 49 ff; Seyffert, R.: Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 575 ff; Ruberg, C.: Der Einzelhandelsbetrieb, a.a.O., S. 17 ff;
 - 2) Als Nebenleistungen zum Warenabsatz an Konsumenten erbringt die Einzelhandel treibende Unternehmung zahlreiche Dienstleistungen gegenüber Konsumenten (Montage, Reparatur, Kundenkredit, Parkplatz, etc.), Lieferanten (Lagerhaltung, Vordisposition, Kreditgewährung, Garantieübernahme, etc.), dem Staat (Steuereinzug) und anderen Beteiligten ihres Aktionsfeldes;
 - 3) Nach einer Vorlesung von Klein-Blenkers, F.: Handelsbetriebslehre I, gehalten im WS 68/69 an der Universität Erlangen-Nürnberg, unveröffentlichtes Manuskript, S. 46

Der Warenkreis steckt den Rahmen ab, innerhalb dem die Einzelhandel treibende Unternehmung sortimentspolitisch operiert¹⁾. Er beschreibt gewissermaßen den sortimentspolitischen Spielraum des Betriebes. Warenkreispolitik ist in diesem Sinne immer auch Strukturpolitik, während Sortimentspolitik die Betriebsstruktur nicht verändert²⁾. Das Fachgeschäft, aus dessen Perspektive hier das Einzelhandelsaktionsfeld zu analysieren ist, vertritt mit seinem Warenkreis ein "Fach"³⁾, im Gegensatz etwa zum Warenhaus und Verbrauchermarkt, die mehrere "Fächer" vertreten. Das "Fach" selbst kann sowohl nach der Herkunft der Waren (z.B. Lebensmittel, Textilien, Schuhe, etc.) als auch nach deren Hinkunft (=Verwendungszweck, z.B. Sportartikel) abgegrenzt werden. Entsprechend kann man von Produktkreissortimenten und Bedarfskreissortimenten reden, die beide durch das Fachgeschäft vertreten werden können.

"Die Betriebsgröße kennzeichnet die betriebliche Leistungsbereitschaft" (Kapazität). Sie "erwächst aus dem quantitativen und qualitativen Einsatz der Betriebsfaktoren"⁴⁾. Da jedoch weder die Kapazität direkt noch die Faktoreinsätze zuverlässig meßbar sind (Substituierbarkeit der Faktoren), mißt man die Betriebsgröße häufig an den erzielten Jahresumsätzen und erfaßt auf diese Weise wenigstens die genutzte Kapazität⁵⁾. Das Fachgeschäft gehört hier zu den mittleren Betrieben, die bis zu 25 Mio DM p.a. umsetzen, meist aber zwischen 0,1 Mio und 5 Mio DM liegen, oder 3 bis 100 beschäftigte Personen haben.

Außer den genannten drei Hauptmerkmalen kennzeichnen noch folgende spezielle Merkmale die Betriebsstruktur des Ladenfachgeschäftes:

-
- 1) vergl. Gümbel, R.: Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Wareneinzelhandels, Köln/Opladen 1963, S. 60 f;
 - 2) vergl. Klein-Blenkers, F.: Die Ökonomisierung der Distribution, in: Schriften zur Handelsforschung, Hrsg.: R. Seyffert u.a., Köln/Opladen 1964, S. 154 ff;
 - 3) vergl. dazu den Begriff der "Branche" bei Buddeberg, H.: Über die Vergleichbarkeit der Handelsbetriebe, in: Schriften zur Handelsforschung, Köln/Opladen 1955, S. 23;
 - 4) Klein-Blenkers, F.: Die Ökonomisierung der Distribution, a.a.O., S. 160;
 - 5) ebenda, S. 160 ff

Die Standortlage, die Anzahl der Verkaufslokale, die Ladenbauweise, die Ladenausstattung, die Warendarbietung und das Bedienungssystem. Sie sind insofern spezielle Strukturmerkmale, als sie im Ladenfachgeschäft von besonderer akquisitorischer Bedeutung sind, im ambulanten und Versandeinzelhandel dagegen höchstens distributionstechnisch oder kostenmäßig eine Rolle spielen.

Neben der Betriebsstruktur prägt insbesondere das betriebliche Funktionsbündel die Betriebsform. Das Fachgeschäft ist in dieser Beziehung durch die intensive Erfüllung eines umfangreichen Funktionsbündels charakterisiert, so daß es zahlreiche Nebenleistungen zum Warenabsatz an Konsumenten erbringt.

Aus der Kombination der genannten Strukturmerkmale und des betrieblichen Funktionsbündels ergibt sich die Betriebsform der Einzelhandel treibenden Unternehmung¹⁾. Es ist leicht einzusehen, daß sehr zahlreiche Betriebsformen denkbar sind, daß die Übergänge von einer Betriebsform zu einer anderen nicht immer exakt abgegrenzt werden können, und daß daher eine Systematik der Betriebsformen im Grunde nur grobe Gruppierungen ermöglicht, die zudem durch Ausnahmen und Sonderfälle immer wieder in Frage gestellt werden. Das Ladenfachgeschäft läßt sich somit zwar gegenüber Warenhäusern, Verbrauchermärkten, Diskontbetrieben, Supermärkten, etc. abgrenzen, in der Ausprägung einzelner Strukturmerkmale bzw. des Funktionsbündels muß es sich aber nicht unbedingt von diesen anderen Betriebsformen der Einzelhandel treibenden Unternehmung unterscheiden.

Außer durch die Betriebsform wird eine Unternehmung allgemein noch durch die Rechtsform (Unternehmensform) gekennzeichnet. Man unterscheidet dabei zwischen Einzelfirma, Personengesellschaft und Kapitalgesellschaft. Das Fachgeschäft gehört i.d.R. zu den Einzel firmen oder Personengesellschaften, in denen der (die) Eigentümer des Eigenkapitals selbst mitarbeitet (n)²⁾.

1) Klein-Blenkers, F.: Handelsbetriebslehre I, a.a.O.;

2) Im Jahre 1967 waren 99,3 % der Einzelhandelsbetriebe in der Bundesrepublik Deutschland als Einzelfirmen oder Personengesellschaften registriert. Nur 0,7 % waren Kapitalgesellschaften. Quelle: Statistisches Jahrbuch für die BRD 1968, S. 183 u. 411

Kapitel 2: Die Pole des Einzelhandelsaktionsfeldes

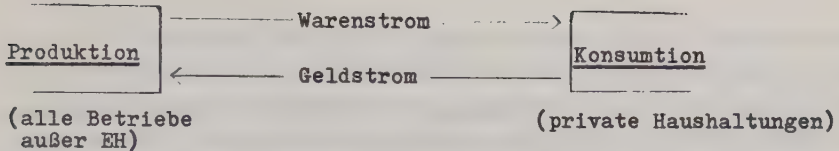
Die zentralen Fragen der vorliegenden Arbeit lauten:

- Wie ist das Aktionsfeld des Ladenfachgeschäftes strukturiert und welche Kräfte wirken in diesem Feld?
- Welche Interdependenzen bestehen im Einzelhandelsaktionsfeld?
- Wie ist das Fachgeschäft in sein Aktionsfeld eingegliedert?
- Wie orientiert sich das Fachgeschäft in seinem Aktionsfeld?

Der Beantwortung dieser Fragen ist jeweils ein Kapitel der Arbeit gewidmet. Im folgenden, zweiten Kapitel gilt es also, die erste Frage zu klären.

Dazu ist zunächst allgemein zu bemerken, daß das Einzelhandelsaktionsfeld aus volkswirtschaftlicher Perspektive als das Spannungsfeld zwischen den Bereichen der Produktion und der Konsumtion beschrieben werden kann, dessen Spannung sich auf die Distribution von Waren bezieht. Die Spannung induziert einen Strom von Waren und Nebenleistungen, der stets in eine Richtung fließt, nämlich aus dem Produktionsbereich in den Konsumtionsbereich, oder anders ausgedrückt: aus Betrieben in private Haushaltungen¹⁾, und einen in umgekehrter Richtung fließenden Strom von Zahlungsmitteln (i.d.R. Geld). Die in diesem Spannungsfeld agierenden, den Warenstrom bewegenden, Einzelhandel treibenden Unternehmungen sind selbst Teil des Produktionsbereiches (Endglied). Sie können jedoch auch aus diesem Bereich gelöst und isoliert von der übrigen Produktion analysiert werden. Sie²⁾ sind dann quasi zwischen den Bereichen der Produktion und der Konsumtion angeordnet, so daß sich folgendes Schema zeichnen läßt:

-
- 1) Alle etwaigen Warenströme in umgekehrter Richtung fallen nicht unter die hier angewandte Definition von Einzelhandel, z.B. Gebrauchtwarenströme von privaten Haushalten an Betriebe (gebrauchte Automobile, Schrott, Lumpen, alte Möbel, etc.). Der Ankauf (z.B. als Inzahlungnahme) solcher Gebrauchtwaren kann zwar in den Aktionsbereich der Einzelhandel treibenden Unternehmung fallen, gehört dort aber zu den peripheren Aktionen, die im Rahmen der Distributionsnebenleistungen erbracht werden.
 - 2) Genauer, derjenige Ausschnitt aus einem gegebenen Betrieb, der die Einzelhandelsaufgabe durchführt.



= Darstellung 1 =

Das Einzelhandelsaktionsfeld- von links nach rechts in Darstellung 1 betrachtet - "beginnt" somit an der Stelle und in dem Augenblick, wo die Produktion endet, d.h. wenn die Waren konsumreif und für die Einzelhandel treibende Unternehmung verfügbar sind. Es "endet" dort, wo die Waren an den Konsumenten abgesetzt sind. Die Vorgänge jenseits dieser Grenzen betreffen das Einzelhandelsaktionsfeld nicht direkt, was jedoch nicht heißt, daß solche Vorgänge von den Einzelhandel treibenden Unternehmungen nicht auch beobachtet und bei ihren Strategien entsprechend berücksichtigt werden müssen.

Das Fachgeschäft ist in dem dargestellten Feld irgendwo anzuordnen. Seine ökologische Position wird von zahlreichen Komponenten bestimmt, auf die im Zusammenhang mit der Erörterung feldstrategischer Aktionen noch näher einzugehen ist¹⁾.

Um den Waren-, den Nebenleistungs- und den Geldstrom in der gezeigten Weise zu bewegen, sind geeignete Aktivitäten seitens des Fachgeschäftes erforderlich, die am besten auf der Grundlage möglichst genauer Kenntnis der Feldzusammenhänge entwickelt werden können. Dazu reicht jedoch die Unterscheidung der Bereiche Produktion und Konsumtion nicht aus. Vielmehr ist eine differenziertere Analyse des Spannungsfeldes erforderlich, wobei die verschiedenen, das Feld strukturierenden Kräfte aufgezeigt und die

1) Eine Konsumgenossenschaft ist z.B. grundsätzlich ökologisch in der Nähe des Konsumtionsbereiches, die Einzelhandel treibende Verkaufsstelle eines Herstellerbetriebes in der Nähe der Produktion angesiedelt. Die Veränderung dieser ökologischen Positionen (Lokomotion) ist u.a. Kennzeichen eines dynamischen Einzelhandelsaktionsfeldes. Zur Zeit sind derartige Lokomotionen bei Konsumgenossenschaften zu beobachten, die in immer stärkerem Maße unabhängig von den Konsumenten operieren, vergl. Thygesen, J.: Konsumgenossenschaften heute und morgen, in: Der Handel heute, hg.v.K.Chr. Behrens, Tübingen 1962, S. 229-243; sowie Weinwurm-Wenkhoff, E.H.: Einkaufsverbände des Handels im Umbruch, ebenda, S. 160

Pole erkennbar gemacht werden müssen, von denen diese Kräfte ausgehen. Eine derartige Analyse kann nur aus betriebswirtschaftlicher Perspektive erfolgen, wenn daraus Anhaltspunkte für betriebspolitische Konzeptionen gewonnen werden sollen¹⁾.

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive stellt sich das Einzelhandelsaktionsfeld als die betriebliche Umwelt der Einzelhandel treibenden Unternehmung dar. Die Unternehmung ist als "ein offenes soziales System... in außerordentlich vielfältiger Weise mit dieser Umwelt verflochten"²⁾. Durch ein engmaschiges Netz von Kommunikationsbeziehungen verdichtet sich die Umwelt zu einem Interaktionsgefüge, in das der Betrieb dauerhaft eingespannt ist³⁾. Alle Aktionen einer Einzelhandel treibenden Unternehmung sind somit unter Beachtung der Struktur ihres Aktionsfeldes und unter Berücksichtigung der Einwirkungsmöglichkeiten der Beteiligten dieses Feldes zu treffen.

Die betriebswirtschaftliche Analyse des Aktionsfeldes des Fachgeschäftes wirft mithin zuerst die Frage nach den Beteiligten dieses Feldes auf und nach der Art der von ihnen möglicherweise ausgehenden Wirkungen auf das Feldgeschehen.

-
- 1) Eine an dieser Stelle auch denkbare volkswirtschaftliche Analyse würde schon deshalb den verfolgten Zweck verfehlen, weil der volkswirtschaftliche Mitspieler betriebswirtschaftlich ein Gegner ist. Während volkswirtschaftlich alles getan werden muß, um die Mitspieler möglichst gleichmäßig zu behandeln, ist betriebswirtschaftlich alles daran zu setzen, den Gegner zu überspielen. Die Situation ist vergleichbar mit den Rollen des Schiedsrichters und der Spieler bei einem Fußballspiel: Die volkswirtschaftliche Analyse erbrächte Anhaltspunkte für das Verhalten des Schiedsrichters, die betriebswirtschaftliche Analyse solche für das Verhalten der Spieler; vergl. dazu auch Schäfer, E.: Marktforschung, in: HdSW, 7. Bd., Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1961, S. 147 f; Linhardt, H.: Grundlagen der Betriebsorganisation, Essen 1954, S. 72;
 - 2) vergl. Ulrich, H.: Grundlagen der Unternehmungspolitik, in: Die Unternehmung, Schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 22. Jg., Bern 1968, Nr. 2, S. 79;
 - 3) Unter einem Interaktionsgefüge ist ein "Gefüge der wechselseitigen Beeinflussung" zu verstehen, vergl. Hehlmann, W.: Wörterbuch der Psychologie, 4. Aufl., Stuttgart 1965, S. 250; ferner Weinhold-Stünzi, H.: Grundlagen wirtschaftlicher Absatzführung, Bern 1964, S. 9 ff

Versuche, die betriebliche Umwelt nach den "Partnern" der Unternehmung zu gliedern, wurden in der Betriebswirtschaftslehre u.a. von ULRICH, SANDIG und SCHMIDT-SUDHOFF unternommen.

Ausgehend von den sogenannten "management creeds" amerikanischer Großbetriebe unterscheidet ULRICH folgende Partner, denen gegenüber die Unternehmung "Verantwortung trägt"¹⁾: "Mitarbeiter, Kapitalgeber, Kunden, Lieferanten, Staat und allgemeine Öffentlichkeit".

SANDIG unterscheidet fünf Richtungen (in der betrieblichen Umwelt), denen gegenüber der Betrieb seine Aktivität zu verantworten hat: das gesetzte Recht, die Kapital- und Kreditgeber, die Mitarbeiter, die Kunden und die Lieferanten²⁾.

SCHMIDT-SUDHOFF nennt Aktionäre, Vorstände, Arbeitnehmer, Gläubiger, Lieferanten, Kunden und den Fiskus als "beteiligte Gruppen, die die Ziele der Unternehmung aushandeln" (collective bargaining) und die in der "neuen Theorie der Zielbildung" wie auch in der Theorie des unternehmerischen Verhaltens (Strategien) zu berücksichtigen sind³⁾.

In Anlehnung an diese Ansätze und unter Beachtung der besonderen Verhältnisse im Einzelhandel können im Aktionsfeld des Fachgeschäftes folgende "Feldpartner" unterschieden werden: Zunächst als Empfänger der Einzelhandelsleistungen die Konsumenten. Ihnen gegenüber stehen die Anbieter der Einzelhandelsleistungen, die Konkurrenten. Da das Einzelhandelsaktionsfeld hier aus der Perspektive eines dieser Konkurrenten, nämlich einer Einzelhandel treibenden Unternehmung, genauer eines Ladenfachgeschäftes, analysiert werden soll, sind auch die Lieferanten dieses Fachgeschäftes als Beteiligte zu berücksichtigen, von denen das Fachgeschäft seine Produktionsfaktoren aufnimmt. Wegen der Besonderheiten der Faktoren Ware, Betriebsmittel, Arbeit und Finanzmittel werden entsprechend

-
- 1) vergl. Ulrich, H.: Grundlagen der Unternehmungspolitik, a.a.O., S. 84 f;
 - 2) vergl. Sandig, C.: Betriebswirtschaftspolitik, 2. Aufl., Stuttgart 1966, S. 60 ff;
 - 3) vergl. Schmidt-Sudhoff, U.: Die Neuordnung der Betriebswirtschaftslehre, in: Betriebswirtschaftsmagazin, Nr. 17, vom 10.9.1968, S. 841

vier Gruppen von "Lieferanten" unterschieden und jeweils gesondert betrachtet.

Sind soweit die individuellen Beteiligten des Einzelhandelsaktionsfeldes erfaßt, so müssen noch der Staat, die Verbände und die Öffentlichkeit als weitere, allgemeine Beteiligte einbezogen werden.

Insgesamt sind somit aus der Perspektive des Fachgeschäftes folgende neun Gruppen von Beteiligten des Einzelhandelsaktionsfeldes zu unterscheiden, die auf die Aktivität des Fachgeschäftes einwirken:

- Konsumenten
- Konkurrenten
- Warenlieferanten
- Betriebsmittellieferanten
- Arbeitskräfte
- Kreditinstitute
- Staat
- Verbände
- Öffentlichkeit

Sieht man in diesen Gruppen von Beteiligten jeweils Kräftezentren, von denen bestimmte Kräfte auf das Aktionsfeld des Fachgeschäftes abgestrahlt werden, so kann man sie auch als Pole dieses Feldes auffassen. Zwischen den Polen und dem Fachgeschäft bestehen individuelle Spannungen, durch die das Aktionsfeld des Fachgeschäftes strukturiert wird. In welcher Weise die Pole auf das Einzelhandelsaktionsfeld und die in ihm ablaufenden Prozesse einwirken, soll zunächst durch die Analyse dieser Pole selbst erkennbar gemacht werden.

1. Die Konsumenten

Die Konsumenten sind Hauptadressat der Leistungsabgaben der Einzelhandel treibenden Unternehmung. Der an sie über den Markt zu bewerkstellende Absatz von Waren bildet den Kern der unternehmerischen Aktivität der Einzelhandel treibenden Unternehmung, um den sich andere, periphere Aktivitäten gruppieren. Als Gegenleistung geben die Konsumenten Zahlungsmittel (i.d.R. Geld) an die Einzelhandel treibende Unternehmung ab.

Die Tatsache, daß die Hauptleistung der Einzelhandel treibenden Unternehmung, nämlich der Absatz von Waren, den Konsumenten zufließt, führt dazu, daß ein großer Teil der betrieblichen Aktivität auf diesen Pol des Einzelhandelsaktionsfeldes ausgerichtet wird. Im Falle einer Einzelhandlung ist z.B. die gesamte Vertriebstätigkeit auf die Konsumenten abgestellt¹⁾. In einem nach den Grundsätzen des "Marketing" geführten Fachgeschäft ist sogar die gesamte Betriebsführung auf diesen Pol ausgerichtet²⁾. Die Konsumenten sind m.a.W. alleinige Bezogene der Marketing-Konzeption eines Fachgeschäftes und erlangen somit eine zentrale Bedeutung im Aktionsfeld dieser Unternehmung.

Diese Bedeutung kommt u.a. in der Tatsache zum Ausdruck, daß nach den "Einzugsgebieten" der Konsumenten die Aktionsfelder der Einzelhandel treibenden Unternehmungen abgesteckt werden, und zwar jeweils für jede Unternehmung ein individuelles Feld. Als Konsumenten eines bestimmten Einzelhandelsaktionsfeldes kommen somit

-
- 1) Von eventuellen Großhandelsumsätzen der Einzelhandlungen wird hier bewußt abgesehen. Solche Großhandelsumsätze machen vor allem in den Branchen: Eisenwaren-Hausrat, Tapeten-Bodenbelag, Papier-Bürobedarf-Schreibwaren u.a. größere Anteile vom Gesamtumsatz aus (vergl. dazu die Mitteilungen des IfH., Köln, z.B. vom August 1968). In den entsprechenden Betrieben sind die Absatzplanungen natürlich nur z.T. auf die Konsumenten ausgerichtet. In den weiteren Ausführungen dieser Arbeit werden jedoch nur die Einzelhandelsumsätze, gegebenenfalls also nur ein Ausschnitt aus der gesamten betrieblichen Aktivität, solcher Einzelhandlungen betrachtet;
 - 2) vergl. dazu Nieschlag, R., Dichtl, E. und Hörschgen, H.: Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, Berlin 1968, S. 44

alle diejenigen privaten Haushaltungen (Ein- oder Mehrpersonenhaushaltungen) in Frage, die zu den begehrten, erschlossenen und möglichen Absatzpartnern (Kunden) einer bestimmten Einzelhandeltreibenden Unternehmung (z.B. eines Fachgeschäftes) zählen¹⁾. Außer den tatsächlichen, gehören also auch die potentiellen Kunden dazu.

Die Konsumenten treten im Einzelhandelsaktionsfeld als mit Kaufkraftpotentialen ausgestattete Bedarfsträger auf. Ihr "ursprünglicher", zunächst noch nicht auf bestimmte Bedürfnisbefriedigungsobjekte (Güter oder Dienstleistungen) gerichteter Bedarf²⁾ drückt sich in sogenannten Bedarfssortimenten aus, aus denen je nach Anspruchsniveau und je nach Eigenleistung bei der Bedarfsdeckung bestimmte Beschaffungssortimente hergeleitet werden. Diese Beschaffungssortimente manifestieren sich in den Marktentnahmen der privaten Haushaltungen ("abgeleiteter Bedarf"). Sie sind gegenüber den Bedarfssortimenten durch die Kosten der Bedarfsdeckung (Beschaffungspreise) und die Begrenztheit des verfügbaren Kaufkraftpotentials beschränkt. Durch zahlreiche Substitutions-, Transformations- und Kompensationsmöglichkeiten zwischen dem Eigenleistungs- und dem Konsumbereich einer privaten Haushaltung können aus einem gegebenen Bedarfssortiment sehr unterschiedliche Beschaffungssortimente hervorgehen³⁾. Mit der Aufstellung des Beschaffungssortimentes richtet die private Haushaltung ihr zunächst "ungerichtetes Kaufkraftpotential" (ALEWELL) auf bestimmte Objekte oder Objektgruppen der Bedarfsbefriedigung aus⁴⁾.

-
- 1) vergl. dazu die Marktfelder bei Seyffert, R.: Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 390 f;
 - 2) Zum Begriff des ursprünglichen und des abgeleiteten Bedarfs vergl. Kjaer-Hansen, M.: Absatz, Markt und Nachfrage, Essen 1965, S. 31 ff;
 - 3) Näheres hierzu vergl. Cada, E.F.: Bedarfssortiment und Beschaffungssortiment der privaten Haushaltungen, in: Betriebswirtschaft und Marktpolitik, Festschrift für R. Seyffert zum 75. Geburtstag, Hrsg.: E. Kosiol und E. Sundhoff, Köln/Opladen 1968, S. 81 ff, insbesondere S. 87-89 und 97 f;
 - 4) vergl. Alewell, K.: Ansätze zu einer ökonomischen Absatztheorie, in: Betriebswirtschaft und Marktpolitik, a.a.O., S. 4

Am Einzelhandelsmarkt treten die Konsumenten in der Form des Nachfragepolypols auf¹⁾. Jeder einzelne von ihnen ist im Vergleich zur Gesamtheit aller übrigen Nachfrager mit so geringer wirtschaftlicher Macht ausgestattet, daß er keinen wahrnehmbaren Einfluß auf die Marktkonstellation²⁾ ausüben kann. In der Terminologie SEYFFERTs hat man von einem Polyon zu sprechen³⁾.

Nach einer Erhebung des Statistischen Bundesamtes⁴⁾ existierten in der Bundesrepublik Deutschland im April 1968 ca. 22 Millionen private Haushaltungen, mit insgesamt 58,7 Mio Mitgliedern. Daraus läßt sich die durchschnittliche Größe der bundesdeutschen privaten Haushaltung mit 2,67 Personen errechnen. Diese Durchschnittsgröße ist seit einigen Jahren im Sinken begriffen. (vergl. Tabelle 1)

Dieses Absinken der durchschnittlichen Haushaltsgröße wird durch das außergewöhnliche Ansteigen der Zahl der Ein-Personen-Haushaltungen (1961 - 1968: + 36 %) und Zwei-Personen-Haushaltungen (1961 - 1968: + 16 %) verursacht. Beide Haushaltstypen nehmen

-
- 1) Mit dem Begriff des Polypols wird hier in Anlehnung an MACHLUP nur die Anzahl der Marktteilnehmer (Nachfrager) beschrieben (Polypol = viele Marktteilnehmer). Vergl. Machlup, F.: Wettbewerb im Verkauf, Modellanalyse des Anbieterverhaltens, Göttingen 1966, S. 82 f;
 - 2) Zum Begriff der Marktkonstellation vergl. Seyffert, R.: Wirtschaftslehre des Handels, 4. Aufl., Köln/Opladen 1961, S. 372 ff; ferner auch Behrends, Chr.: Zur Methode betriebswirtschaftlicher Untersuchungen der Marktkonstellation, in: Distributionswirtschaft, Festschrift für R. Seyffert, Hrsg.: E. Sundhoff, Köln/Opladen 1968, S. 247 ff;
 - 3) vergl. Seyffert, R.: Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 377;
 - 4) Quelle der Zahlenangaben: Pressedienst des Handels, Hrsg.: Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels und Centralvereinigung Deutscher Handelsvertreter- und Handelsmaklerverbände, Nr. 16/69, Köln 19.6.1969, S. 2, sowie Statistisches Jahrbuch für die BRD 1968, S. 39; vergl. dazu ferner de Jong, P.L.F.: Wieviele Haushalte gibt es in der Bundesrepublik?, in: Der Marktforscher, Heft 4 und 5, Bad Wörrishofen 1969, insbesondere S. 112

im Verhältnis zum Bevölkerungswachstum (1961 - 1968: + 7 %) überproportional zu, während die Zahl der größeren Haushaltungen nahezu proportional wächst, wie die Drei-Personen-Haushaltung, oder nur unterproportional zunimmt (Vier-Personen- und -mehr-Haushaltung, 1961 - 1968: + 4 %).

Interessant ist die Feststellung, daß die Verteilung der Haushaltungsgrößen auch von der jeweiligen Gemeindegrößeklasse in erheblichem Maße abhängig ist. "In Großstädten mit mehr als 100 000 Einwohnern überwiegen die Ein-Personen-Haushaltungen mit 33 % aller Haushaltungen, während in kleineren Gemeinden mit weniger als 2000 Einwohnern immer noch die größere Haushaltung mit vier und mehr Personen dominiert (40,8 %)"¹⁾.

Aus diesen Zahlenangaben ist die polyonistische Nachfragestruktur der Konsumenten am Einzelhandelsmarkt leicht erkennbar. Aus den Zahlenvergleichen für die Zeit seit 1950 ist darüber hinaus zu schließen, daß sich in Zukunft immer mehr, immer kleinere Nachfrageeinheiten (private Haushalte) bilden werden. (Tabelle 1)

Tabelle 1:		Anteil der Haushaltungen mit ... ²⁾ Personen in % aller Haushaltungen der BRD		
Personen	13.9.1950	6.6.1961	April 1967	April 68 ³⁾
1	19,4	21,3	25,0	25,5
2	25,3	27,4	28,1	
3	23,0	22,5	20,1	
4 u.mehr	32,3	28,8	26,8	
Gesamt	100,0	100,0	100,0	
Personen je Haushaltung	2,99	2,82	2,69	2,67

Ausnahmen von der Marktform des Polyons wären denkbar, wenn sich mehrere Konsumenten (mehrere private Haushaltungen) kooperativ verbänden und gemeinsam einkauften. Möglich sind hier drei Grundtypen von Konsumentenkooperationen:

- 1) Pressedienst des Handels, Nr. 16/69, a.a.O.;
- 2) Quelle: Statistisches Jahrbuch für die BRD 1968, S. 39;
- 3) Pressedienst des Handels, Nr. 16/69, a.a.O.

- der Einkaufsring mit vertraglicher Grundlage,
- das gemeinsame Betreiben eines Einzelhandelsbetriebes,
- der Ad-hoc-Zusammenschluß.

a) In einem Einkaufsring vereinbaren die Mitglieder (Konsumenten), vorzugsweise bestimmte Einzelhandel treibende Unternehmungen (meist Fachgeschäfte) zur Deckung ihres Bedarfs heranzuziehen, sozusagen Stammkunden dieser Geschäfte zu werden. Als Gegenleistung räumen ihnen die betreffenden Einzelhandel treibenden Unternehmungen Sonderkonditionen (meist Preisnachlässe) ein. Der einzelne Konsument weist seine Zugehörigkeit zum Einkaufsring - und damit seinen Anspruch auf die Sonderpreise - durch einen Ausweis (Kaufschein) nach. Die Ausweise stellt der Einkaufsring - meist kostenlos oder gegen eine geringe "Schutzgebühr" - aus.

Als Träger von Einkaufsringen treten in jüngerer Zeit mehr und mehr auch selbständige Handelsvermittler (Vertreter), sowie Koalitionen von Einzelhandel treibenden Unternehmungen auf. Sie nutzen den außerordentlich starken Werbeeffect des Kaufscheines¹⁾ und finanzieren sich i.d.R. aus einer Beteiligung am Umsatz, den die betreffenden Konsumenten tätigen. Allerdings tritt in diesen Fällen nicht der Konsument einen Teil seiner Preisvergünstigung (direkt) an den Ring ab, sondern die Einzelhandel treibenden Unternehmungen gewähren dem Ring eine "Erfolgsprämie" (z.B. in % des mit den Mitgliedern getätigten Umsatzes).

In dieser Zahlungsweise kommt bereits zum Ausdruck, daß der Einkaufsring mit vertraglicher Grundlage im Grunde nicht mehr eine Kooperation von Konsumenten (gegen die Einzelhandel treibenden Unternehmungen) ist. Es handelt sich vielmehr um spezielle Absatzorgane (Vermittlerbetriebe) der Einzelhandel treibenden Unternehmungen, die im Einzelhandelsaktionsfeld grundsätzlich eine von den Konsumenten relativ weit entfernte ökologische Position halten.

1) Hier erweist sich u.a. wie stark der Preis als Werbe- bzw. Akquisitionsinstrument wirkt;

Man könnte von einer Verschiebung der ökologischen Position der Einkaufsringe im Einzelhandelsaktionsfeld sprechen, die ausgelöst wurde, als Gewerbetreibende als Träger der Einkaufsringe auftraten¹⁾.

b) In Konsumgenossenschaften verabreden die Mitglieder (Konsumenten) die dauernde gemeinsame Beschaffung größerer Bündel von Konsumwaren. Sie betreiben daher gemeinsam einen Einzelhandelsbetrieb. Die damit erwirtschafteten Gewinne (durch Großeinkauf) werden in der Form von Boni an die Genossen weitergegeben.

Es ist jedoch anzumerken, daß die Konsumgenossenschaften auch an Nicht-Mitglieder Waren absetzen. Sie unterscheiden sich insofern nicht von den übrigen Einzelhandel treibenden Unternehmungen - wenn man von bestimmten Besonderheiten absieht, die möglicherweise in der Ladenaufmachung, im Sortiment bzw. der Preispolitik erkennbar sein könnten²⁾. Mit diesem Absatz an Außenstehende wird somit auch für die Konsumgenossenschaft eine Verschiebung ihrer ökologischen Position im Einzelhandelsaktionsfeld bewirkt (aus Nachfragern werden Anbieter des Einzelhandelsmarktes), die sich in dem Bestreben der Konsumgenossenschaften weiter fortsetzt, sich mehr und mehr als unabhängige Einzelhandlungen zu verstehen, wobei die Entwicklung teilweise bereits so weit gediehen ist, daß auch eine Umwandlung der Genossenschaftsanteile in Aktien erwogen wird³⁾.

c) Ad-hoc-Zusammenschlüsse von Konsumenten können entstehen, wenn mehrere, miteinander in Kontakt stehende, private Haushaltungen zu einem Zeitpunkt vor das gleiche Beschaffungsproblem gestellt werden, z.B.: eine Hausgemeinschaft, die Mitglieder eines Vereins,

-
- 1) Die möglichen ökologischen Positionen von Einkaufsringen sind somit: Beschaffungsorgan der Konsumenten → neutraler Makler zwischen privaten Haushaltungen und Einzelhandel treibenden Unternehmungen → spezielles Absatzorgan der Einzelhandel treibenden Unternehmung;
 - 2) Heute sind diese Besonderheiten stark abgebaut. In den ersten Jahren von Konsumgenossenschaften (im 19. Jh.) - und stellenweise sogar noch nach dem 2. Weltkrieg - spielten diese Besonderheiten eine große Rolle. Heute geben sich die Konsumgenossenschaften alle Mühe, das Image des "Arme-Leute-Ladens", das ihnen lange Zeit anhing, abzuschütteln, z.B. auch durch neue Firmen ("co-op" statt "geg");
 - 3) vergl. dazu Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 23, vom 28.1.69, S. 13: Neues Profil für die Konsumgenossenschaften

die Eltern von Schülern einer Klasse, etc.. Die betreffenden Konsumenten (private Haushaltungen) beschaffen dann die benötigten Waren gemeinsam, z.B.: Brennstoffe (Heizöl, Kohlen)¹⁾, Waschmittel, Kosmetika, Getränke (häufig bei Wein), Schulbücher.

Eine Verpflichtung des einzelnen Konsumenten entsteht bei ad-hoc-Zusammenschlüssen nur für den gerade in Frage stehenden (gemeinsamen) Einkaufsakt. Längerfristige Bindungen existieren nicht. Der ad-hoc-Zusammenschluß fällt nach Erledigung des verabredeten, gemeinsamen Einkaufs wieder auseinander. Das bedeutet jedoch nicht, daß es zwischen den betreffenden Konsumenten zu einem späteren Zeitpunkt nicht wieder zu einem ad-hoc-Zusammenschluß kommen kann.

Der Einfluß der Konsumentenkooperationen auf die Konstellation des Einzelhandelsmarktes ist in der Regel darauf beschränkt, für die Kooperationsmitglieder bestimmte Vergünstigungen (meist Preisvorteile) zu erlangen. Ein tieferer Einfluß auf die Marktkonstellation insgesamt, insbesondere ein längerfristiger Einfluß auf den Marktpreis, liegt meist nicht in ihrer Absicht²⁾. So bleibt ihr Einfluß auf den Markt als Ganzes gering, und die Form des Polyons wird durch sie nicht verändert. Es kommt nur in Ausnahmefällen zur Herausbildung von Mero-Polyons (denkbar z.B. in kleineren Ortschaften).

Zur Erfassung der Nachfragekonstellation am Einzelhandelsmarkt ist neben der Marktform, in der die Konsumenten der Einzelhandel treibenden Unternehmung gegenüberstehen, noch der Markttyp von Bedeutung, den sie durch ihre Verhaltensweise am Markt mit prägen, dem sie andererseits aber auch durch die Art der Marktgüter, den Grad der Markttransparenz, die Zugänglichkeit des Marktes und den Grad der (staatlichen) Marktregulierung unterworfen sind³⁾. Dazu ist folgendes zu bemerken:

-
- 1) Gemeint ist der Fall, wenn keine Zentralheizung besteht;
 - 2) vergl. dazu auch § 13, Abs. 1a UWG;
 - 3) Zur Abgrenzung von Marktform und Markttyp vergl. Machlup, F.: Wettbewerb im Verkauf, a.a.O.

Die staatliche Einflußnahme auf die Nachfragekonstellation der Konsumenten (staatliche Marktregulierung) ist in einer Marktwirtschaft grundsätzlich gering (Konsumautonomie). Sie beschränkt sich auf gewisse Rahmenvorschriften, die i.d.R. erlassen werden, um die Konsumenten gegen "ungerechte" Übervorteilung durch die Anbieter zu schützen (z.B. Rücktrittsrechte und Informationspflichten bei bestimmten Kaufverträgen, Einschränkung der Geschäftsfähigkeit und der Haftung, Jugendschutz, etc.)¹⁾. Lediglich in schweren, wirtschaftlichen Krisenzeiten (z.B. durch Krieg, Notstand aus Naturkatastrophe u.ä.) übt der Staat durch Rationierung (Zuteilungswirtschaft) einen tiefer gehenden Einfluß auf die Verhaltensmöglichkeiten der Konsumenten am Einzelhandelsmarkt aus, indem er die Konsumautonomie ganz oder für bestimmte Waren aufhebt²⁾.

Hinsichtlich der Zugänglichkeit des Einzelhandelsmarktes ist anzumerken, daß, abgesehen von den bereits erwähnten Eingriffen durch den Staat, grundsätzlich keine weiteren Beschränkungen für die Konsumenten bestehen. Grundsätzlich haben in der Marktwirtschaft alle Konsumenten ungehinderten Zugang zu den Angeboten der Einzelhandel treibenden Unternehmungen³⁾. Ausnahmen gibt es lediglich bei dem sogenannten Belegschafts- bzw. Behördenhandel und beim Beziehungskauf, wo bestimmten Konsumentengruppen Vorteile gegenüber der Allgemeinheit eingeräumt werden, die sich i.d.R.

-
- 1) Dahinter steht die Auffassung, daß sich im Einzelhandel Fachmänner, nämlich die Einzelhandel treibenden Unternehmungen, und Nichtfachmänner, nämlich die Konsumenten, gegenüberstehen (vergl. dazu auch Fußnote 1 auf S. 4 der vorliegenden Arbeit). Der Staat sieht seine Aufgabe darin, den schwächeren dieser beiden Partner, den nicht fachkundigen Konsumenten, gegenüber dem stärkeren Partner zu schützen;
 - 2) vergl. dazu im übrigen die Ausführungen zum Pol "Staat" auf S. 122 ff der vorliegenden Arbeit;
 - 3) Beschränkt ist dagegen der Zugang des Konsumenten zu Messen, und Börsen, auf denen am Ende der jeweiligen Veranstaltung die Exponate gelegentlich an Letztverbraucher verkauft werden. In planwirtschaftlichen Systemen gibt es bisweilen Zugangsbeschränkungen für Personen, die nicht über bestimmte Sonderrechte verfügen, wie z.B. die TUSSEX-Läden in der CSSR, in denen nur mit ausländischen Währungen bezahlt werden kann.

auf den Preis beschränken¹⁾. Als Sonderfall einer teilweisen Beschränkung der Marktzugänglichkeit könnte auch die Gebietsabgrenzung angesehen werden, die im Binnenhandel von den Produzenten und Handelsbetrieben (Groß- und Einzelhandel), im Außenhandel auch vom Staat vorgenommen wird und durch die dem Konsumenten der Zugang zu Angeboten aus bestimmten Gebieten (z.B. Ausland) verwehrt (z.B. Importverbot) oder durch Sonderbelastungen erschwert wird (z.B. durch Zölle).

Eine besonders wichtige Komponente der Nachfragekonstellation am Einzelhandelsmarkt ist das Marktverhalten des Konsumenten selbst. Es ist grundsätzlich "polypolistisch"²⁾: Der Einzelne weiß, daß sein individuelles wirtschaftliches Durchsetzungsvermögen sowohl gegenüber den Einzelhandel treibenden Unternehmungen als auch gegenüber den übrigen Konsumenten so gering ist, daß er weder eine Änderung des Anbieterverhaltens noch eine Verschiebung der Nachfragekonstellation am Einzelhandelsmarkt provozieren kann. Er unternimmt daher gar nicht erst den Versuch, eine solche Änderung herbeizuführen, sondern richtet sein Bestreben vielmehr darauf, aus den am Markt angebotenen Möglichkeiten der Bedarfsdeckung, die für ihn günstigste herauszufinden und zu realisieren. Nach der klassischen Markttheorie ist das gleichbedeutend mit der Annahme, daß der Konsument das im Vergleich zur gebotenen Leistung preisgünstigste Angebot ermittelt und annimmt, so daß auf diese Weise, quasi aus dem Marktverhalten der Konsumenten, ein Regulativ für den Marktpreis entsteht, indem durch die zahlreichen, im einzelnen "kleinen" Entscheidungen Vieler sich die Marktmacht der Konsumenten insgesamt bildet³⁾.

-
- 1) vergl. Klein-Blenkers, F.: Umfang und Struktur der preisvergnügstigten Einkäufe der Haushaltungen bei 93 Artikelgruppen der Nichtlebensmittel, in: Mitteilungen des IfH., Köln, Nr. 88, April 1961, S. 977 ff;
 - 2) vergl. Machlup, F.: Wettbewerb im Verkauf, a.a.O., S. 82 ff;
 - 3) vergl. dazu die Ableitung der gesamtwirtschaftlichen Nachfragefunktion aus den individuellen Nachfragefunktionen der privaten Haushaltungen, z.B. bei Schneider, E.: Einführung ..., Bd. II, a.a.O., S. 45 ff

Die Suche nach dem "günstigsten Angebot" wird jedoch keineswegs von allen Konsumenten stets mit gleicher Intensität durchgeführt, so daß der "Preismechanismus" des Einzelhandelsmarktes¹⁾ zeitweilig nicht voll wirksam werden kann. Darüber hinaus fällt dem Konsumenten die Beurteilung der Vorteilhaftigkeit eines Angebotes meist schwer, weil nicht nur der Preis, sondern auch die bequeme Erreichbarkeit (ein Nachbarschaftsladen, Verbrauchermarkt, Warenhaus, etc.), die Gewöhnung an bestimmte Einkaufsorte und/oder sonstige (bewußte oder unbewußte) Präferenzen seine Beschaffungsentscheidungen mit beeinflussen. Erschwerend wirkt hier auch die mangelhafte Transparenz des Einzelhandelsmarktes, die zum einen durch die technische Beschaffenheit der Marktwaren, zum anderen aber auch durch bewußt differenzierende Gestaltung des Warenäußeren (Verpackung, Farbe, Größe, etc.) sowie durch sonstige absatzpolitische Maßnahmen der Einzelhandel treibenden Unternehmen verursacht sein kann. Der Konsument ist dadurch nicht mehr ohne weiteres in der Lage, die Preiswürdigkeit eines bestimmten Angebotes, in Sonderheit das Verhältnis von Preis und Qualität, objektiv zu beurteilen. In vielen Fällen kommt es daher zu einer Umkehrung der Beziehungen: Vom Preis eines Angebotes schließt der Konsument auf dessen Qualität und begibt sich somit weithin jeder Möglichkeit, einen Preisvergleich und damit eine preisbewußte Entscheidung beim Einkauf herbeizuführen. Die z.T. erheblichen Preisunterschiede für sortengleiche Konsumwaren sind u.a. aus diesem "Fehlverhalten" der Konsumenten zu erklären²⁾.

Die Annahme der Markttheorie, daß der Konsument sich bemüht, die Intransparenz des Einzelhandelsmarktes zu überwinden, erweist sich im Lichte dieser empirischen Befunde als wenig realistisch. Die anfänglichen Verkaufserfolge der Testzeitschrift "DM" in den Jahren 1961 - 1964 lassen zwar den Schluß zu, daß den Konsumenten

1) ebenda, S. 60 ff;

2) "Fehlverhalten" im Sinne der ökonomischen Theorie. Vergl. im übrigen Schmitz, G.: Zwischenbetrieblicher Vergleich der Einzelhandelspreise sortengleicher Konsumwaren, in: Schriften zur Handelsforschung, Hrsg.: R. Seyffert, E. Sundhoff, R. Nieschlag, F. Klein-Blenkers, Köln/Opladen 1964; ferner Wach, E.: Preisuntersuchungen in der Nachfrageanalyse, in: GfM Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung, Heft 1, 15. Jg. 1969, S. 23 ff

an vergleichenden Informationen über Qualitäten und Preise, zumindest von langlebigen Konsumwaren (Gebrauchswaren), sehr gelegen ist. Jedoch könnte dieser Eindruck auch täuschen. Die äußerst schwache Resonanz des bundeseigenen Testinstitutes (in Berlin) legt die Vermutung nahe, daß der "DM"-Erfolg auch auf die Sensationslust eines ganz bestimmten Teils der Konsumenten zurückzuführen war und daß nur wenige bereit sind, sich aus vergleichenden Warentests zu informieren.¹⁾

Die Kaufentscheidungen der Konsumenten, die zur Realisierung des Beschaffungssortiments gefällt werden müssen, basieren - wie die meisten wirtschaftlichen Aktionen - nämlich nur zum Teil auf rationalen Erwägungen. Sie kommen häufig auch durch unbewußte Verhaltensweisen und Reaktionen zustande. Welche Faktoren dabei eine Rolle spielen, versucht die sozial-ökonomische Verhaltensforschung zu ermitteln. Ihren Befunden zufolge wirken die Erwartungen und Erfahrungen (Primäreindrücke), der soziale Status und die soziale Rolle, sowie die unterschiedlichen persönlichen Stimmungen und Bedürfnisse (inner needs) des einzelnen Konsumenten auf sein Nachfrageverhalten ein.²⁾

-
- 1) vergl. dazu FAZ Nr. 101 vom 1./2. Mai 1969, S. 23; vergl. dazu allerdings auch die gegenteilige Auffassung von HUBER, der - freilich mit Bezug auf die Verhältnisse in der Schweiz - nachgewiesen zu haben glaubt, "daß von der Verbraucherbewegung (gemeint sind die Konsumentenorganisationen, der Verf.) bemerkenswerte Impulse zur Stärkung des Preisbewußtseins der Verbraucher ausgehen werden"; Huber, W.: Die Handelsmarken. Eine international vergleichende Studie zum Problem der Markenbildung in größeren Handelsorganisationen, Winterthur 1969, S. 65;
 - 2) vergl. Douglas, J., Field, G.A. and Tarpey, L.X.: Human Behavior in Marketing, Ohio 1967, S. 27 ff; In Deutschland werden sozialpsychologische Untersuchungen des Verbraucherverhaltens vor allem durch SCHMÖLDERS betrieben; vergl. Schmölders, G.: Ökonomische Verhaltensforschung, in: ORDO, Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, Bd. 5, Düsseldorf/München 1953, S. 203ff und Bd. 14, 1963, S. 259 ff; derselbe: Psychologie des Geldes, rde Bd. 263-265, Reinbek bei Hamburg 1966; ferner v. Braunschweig, Chr.: Der Konsument und seine Vertretung, in: Veröffentlichungen des Forschungsinstitutes für Wirtschaftspolitik an der Universität Mainz, Bd. 20, Hrsg.: E. Welter, Heidelberg 1965, S. 26 ff; sowie Lauterbach, A.: Psychologie des Wirtschaftslebens, rde Bd. 143, Reinbek bei Hamburg 1962, s. 12 ff

Nach GERTH ergibt sich somit das Konsumentenverhalten aus der Konfrontation zweier in hohem Maße subjektiver Komponenten: dem Verbrauchsnutzen, den ein Angebot zu stiften den Eindruck (auf den Konsumenten) macht, und der Preiswilligkeit des betroffenen Konsumenten. Dabei sind sowohl Angemessenheitsüberlegungen als auch Aufwandsymbolisierung für die Beurteilung der Vorteilhaftigkeit eines Angebotes bedeutsam¹⁾.

Das Besondere dieses Entscheidungsvorganges ist jedoch, daß der Konsument im Grunde nicht unbedingt Preise und Qualitäten einzelner Waren oder der verschiedenen, angebotenen Nebenleistungen individuell miteinander vergleicht, sondern schwerpunktmäßig die Leistungsabgaben eines Anbieters (d.h. einer Einzelhandel treibenden Unternehmung) geistig zu einer Einheit, zu einem Bündel zusammenfaßt. Dieses Gesamt von Funktionsbewirkungen der Einzelhandel treibenden Unternehmung unterzieht der Konsument sodann ganzheitlich subjektiven Wertungen²⁾, als deren Ergebnis sich bei ihm ein Firmenbild (Image) der Einzelhandel treibenden Unternehmung formt, das als "mehrdimensionales, verfestigtes, psychologisches System den Charakter des Typischen" hat³⁾. Es ergeben sich auf diese Weise Prioritäten in den Skalen der Beschaffungssortimente und Präferenzen gegenüber bestimmten Anbietern eines Einzelhandelsmarktes und sogar gegenüber bestimmten Betriebsformen Einzelhandel treibender Unternehmungen, je nachdem, wie weit die Zusammenfassung zu Ganzheiten getrieben wird. Wenn aber die Konsumenten in bestimmten Situationen die Fachgeschäfte, Discountläden, Supermärkte, Warenhäuser, Verbrauchermärkte, etc. jeweils zu Gesamtheiten zusammenfassen und gruppenweise vergleichen, kann auch die Betriebsform selbst als ein von Meinungen getragener Gegenstand zum

-
- 1) vergl. Gerth, H.: Die Bedeutung des Verbrauchsnutzens für den Absatz, in: Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 17, Berlin 1965, insbesondere S. 57 und 59, Verbrauchsnutzen wird dabei als "Kommunikation zwischen bedürftenden Menschen und Gut" definiert (S. 30);
 - 2) Derselbe: Funktionen und Instrumente des Absatzes als Grundlagen der Absatztheorie, in: ZfB, 36. Jg. 1966, S. 507 ff, insbesondere S. 511;
 - 3) Bergler, R.: Psychologie des Marken- und Firmenbildes, Göttingen 1963, S. 18

Angelpunkt einer bestimmten Art von Wettbewerb gemacht werden, ohne daß die (unterschiedlichen) Kosten zum alleinigen Entscheidungskriterium erhoben werden¹⁾.

Der Konsument ist sich jedoch bei seinen Kaufentscheidungen über die aus diesem Sachverhalt resultierenden Probleme keineswegs voll im klaren. Er ist sich nicht bewußt, daß er mit seiner Entscheidung (genauer: mit seiner Präferenz) zugunsten einer bestimmten Betriebsform (z.B. des Verbrauchermarktes außerhalb der City) bei der Realisierung seines Beschaffungssortimentes zugleich auch über die Erträge und über die Existenzchancen anderer Betriebsformen (z.B. des Nachbarschaftsladens, des Fachgeschäftes oder auch des Warenhauses in der City) mitentscheidet. Die Auswirkungen der individuellen Entscheidung eines einzelnen Konsumenten auf die Struktur der Angebotsseite des Einzelhandelsmarktes sind zu gering, als daß sie wahrnehmbar wären. Sie werden erst erkennbar durch die Addition vieler solcher Einzelentscheidungen zum Konsumentenverhalten insgesamt. Diese Gesamtwirkung kann jedoch zu Konsequenzen führen, die u.U. nicht im Interesse des einzelnen und auch nicht einer Mehrheit der Konsumenten liegen, weil ihre Alternativen im Grunde niemals bewußt geworden sind. KAHN spricht deshalb von der "tyranny of small decisions", die sich insbesondere am Einzelhandelsmarkt (verhängnisvoll) auswirken kann²⁾.

Volkswirtschaftlich gesehen handelt es sich hier um den Ausleseprozeß des Marktes, in dem der wirtschaftlich extramarginale Marktpartner (Anbieter) gezwungen wird, aus dem Markt auszuscheiden. Diese Wirkung ist im Sinne einer Ökonomisierung des volkswirtschaftlichen Produktreifungsprozesses in hohem Maße erstrebenswert, solange dadurch das marktwirtschaftliche System als Ganzes nicht gestört wird (Monopolisierungsproblematik), auch wenn von einzelnen

-
- 1) Man spricht vom Wettbewerb der Betriebsformen, in dem sich z.B. Fachgeschäfte und Warenhäuser, die "City" und die "Verbrauchermärkte auf der grünen Wiese", etc. gegenüberstehen;
 - 2) vergl. Kahn, A.E.: The Tyranny of Small Decisions: Market Failures, Imperfections, and the Limits of Economics, in: Kyklos, Internationale Zeitschrift für Sozialwissenschaften, Vol. XIX, 1966, S. 23 ff

Konsumenten die Folgewirkungen nicht uneingeschränkt positiv bewertet werden¹⁾.

Änderungen im Nachfrageverhalten der Konsumenten haben tiefgreifende Wirkungen auf die Erfolgchancen der Einzelhandel treibenden Unternehmungen und führen aus diesem Grunde u.U. zu wesentlichen Verschiebungen in der Struktur des Einzelhandelsaktionsfeldes. Drei Grundtypen solcher Nachfrageänderungen lassen sich unterscheiden:

- a) Änderung der Kaufkraftverwendung (Einkommensverwendung) durch die Konsumenten, z.B.: Ausgeben und Horten; Sparen und Konsumieren.
- b) Verschiebungen in den Beschaffungssortimenten der konsumierten Einkommensteile bzw. Kaufkraftpotentiale, z.B. neue Bedarfsarten, andere Eigenleistungen bei der Bedarfsdeckung, Schwerpunktverlagerungen bei den bestehenden Beschaffungssortimenten.
- c) Hinwendung zu anderen (neuen) Anbietern für die Bedarfsdeckung, z.B.: neue Betriebe, neue Betriebsformen.

Die Änderungen zu a) lassen sich ohne große Schwierigkeiten aus der amtlichen und den Verbandsstatistiken erfassen und nachweisen. In Tabelle 2 sind die Zusammensetzung und die Verwendung der Einkommen der privaten Haushaltungen in der Bundesrepublik Deutschland (incl. West-Berlin) aufgezeigt. Besonders aufschlußreich ist in dieser Tabelle die Spalte (3), in der die Zuwachsrate der letzten 8 Jahre in % der Zahlen von 1960 ausgewiesen wird.

Während der private Verbrauch im Verhältnis zu den verfügbaren Einkommen nur unterproportional angestiegen ist, hat die private Spartätigkeit genau doppelt so stark zugenommen wie der Verbrauch und ist im Verhältnis zum Einkommenszuwachs stark überproportional gestiegen. "Die größer werdende Bedeutung der Konkurrenzfunktion der Ersparnis"²⁾ zeigt sich hier sehr deutlich.

-
- 1) Vergl. Jessen, J.: Der Handel als volkswirtschaftliche Aufgabe, Ein Beitrag zur Lehre vom Binnenhandel, Berlin 1940, S. 9: Immer wieder ist für eine Volkswirtschaft zuerst die Frage zu erheben, wer eine bestimmte Aufgabe wirtschaftlich am rationellsten durchzuführen vermag;
 - 2) Oehler, W.: Strukturwandel des Verbrauchs, in: Der Einzelhandelsberater, Heft 7, 12. Jg., Juli 1969, S. 247

Tabelle 2: Einkommen der privaten Haushaltungen
und seine Verwendung¹⁾

	Mrd. DM 1960 (1)	Mrd. DM 1968 (2)	Zuwachs in % v. 1960 (3)
Netto-Einkommen aus unselbst. Arbeit	104,63	186,88	+ 78,6
Entnomm. Gewinne und Vermögenseinkommen	46,79	84,57	+ 80,7
Netto-Übertragungen vom Staat	37,01	73,73	+ 99,2
Summe	188,43	345,18	+ 83,2
./. Nicht-zurechen- bare Steuern u.ä.	2,53	8,24	+ 225,7
Verfügbare Einkom- men	185,90	336,94	+ 81,2
./. Ersparnis	15,87	39,64	+ 149,8
Privater Verbrauch	170,03	297,30	+ 74,9
EH-Umsatz	88,80	148,20	+ 66,9
EH-Umsatz in % des privaten Verbrauchs	52,2 %	49,8 %	
Umsatz der nicht Ein- zelhandel treibenden Konkurrenten insge- samt	81,23	149,10	+ 83,6

Aber nicht die Ersparnis allein zieht überproportionale Einkommenszuwächse an, auch die Umsätze der nicht Einzelhandel treibenden Konkurrenten des Fachgeschäftes (z.B. des Dienstleistungsgewerbes) steigen im Verhältnis zum Einkommenszuwachs überproportional, so daß die Zuwachsrate der Einzelhandelsumsätze hinter

1) in jeweiligen Preisen, Quelle: Oehler, W.: Strukturwandel des Verbrauchs, in: Der Einzelhandelsberater, Heft 7, 12. Jg., Juli 1969, S. 244 ff

dem Einkommenszuwachs stark zurück bleibt. Der Anteil des Einzelhandelsumsatzes in % des privaten Verbrauchs geht entsprechend ebenfalls zurück, obwohl der Einzelhandelsumsatz absolut steigt. Die Aussagen des sogenannten ENGELSchen Gesetzes treffen mithin für die Summe der Bedarfe zu, die üblicherweise der institutionelle Einzelhandel zu decken hat¹⁾.

Da der Einkommenszuwachs relativ am stärksten durch die Netto-Übertragungen des Staates (Renten, Pensionen) beeinflusst worden ist, kann vermutet werden, daß die Verschiebungen in der Einkommensverwendung besonders stark durch diese "Verbraucher"-Gruppe verursacht wurden. Stimmt diese Vermutung, so müßte daraus folgen, daß das Einzelhandelsangebot nicht hinreichend auf die Bedarfsstruktur, die hinter diesem Kaufkraftpotential steht, ausgerichtet war (hohe Sparquote). Die relativ gute Ausrichtung vieler Einzelhandelsbranchen auf die "Junge Generation" würde diese Vermutung stützen.

Was hier für den Einzelhandel insgesamt nachgewiesen - oder als Vermutung formuliert - wurde, muß nicht für jede Branche gleichermaßen gelten. Zur Beantwortung der Frage nach den Verschiebungen in den Beschaffungssortimenten der privaten Haushaltungen (it. b, S. 32) wurden daher in Tabelle 3 die Anteile von 8 Verbrauchskategorien am jeweiligen ausgabefähigen Einkommen der privaten Haushaltungen ausgewiesen. Als Grundlage dienten die Wirtschaftsrechnungen der Normalhaushalte (4 Personen-Arbeitnehmerhaushalte mit mittlerem Einkommen).

Die Gültigkeit des ENGELSchen Gesetzes läßt sich hier für drei Bedarfskategorien nachweisen: Ernährung, Bekleidung und Reinigung/Körperpflege. Für Bildung und Unterhaltung bleiben die Ausgaben relativ konstant, obwohl doch die verfügbare "Freizeit" in den letzten Jahren sehr beträchtlich angestiegen ist. Dagegen steigen die Ausgaben (relativ zum Einkommen) für die neuen Statussymbole: Wohnung, Einrichtung und Verkehr (Auto) überproportional. Entsprechend diesen Tendenzen in den Ausgabenkategorien der privaten Haushaltungen sind die Wachstumschancen für Einzelhandelsbetriebe

1) Zum ENGELSchen Gesetz vergl. u.a.: Schneider, E.: Einführung..., Bd. II, S. 30

Tabelle 3: Wirtschaftsrechnungen im Vier-Personen-Arbeitnehmerhaushalt einer mittleren Verbrauchergruppe (mit mittlerem Einkommen) in der BRD (incl. West-Berlin)¹⁾

Verbrauchskategorie	monatl. Ausgaben in % der ausgabefähigen Einnahmen					
	1950	1955	1960	1965	1966	1967
1. Ernährung	48,4	45,3	41,7	35,4	34,8	35,0
2. Wohnung	15,6	14,2	13,8	13,9	14,8	16,3
3. langleb. Wi. Gü. (Ansch.)	4,3	7,3	7,6	7,5	9,1	8,9
4. Bekleidung	12,6	12,9	12,5	10,6	10,1	9,4
5. Reinigung Körperpfl.	4,0	4,3	4,6	4,4	3,2	3,2
6. Bildg. Unterhaltg.	6,7	7,8	8,0	5,8	6,2	6,4
7. Verkehr	2,0	2,8	4,5	8,6	8,0	6,6
8. sonstige Ausgab.	-	-	-	2,5	2,6	2,1
Summe	93,6	94,6	92,7	88,7	88,8	87,9
ausgabefäh. Einkom.	100	100	100	100	100	100

in den jeweiligen Branchen unterschiedlich.

Aus welchen "Quellen" der Konsument seinen Bedarf deckt (it. c, S. 32), ist dagegen nicht so leicht nachzuweisen, da eine nach Betriebsformen gegliederte Statistik der verschiedenen Branchenumsätze nicht geführt wird. Mit Hilfe der Umsatzgrößenklassenstatistik (aus der Umsatzsteuerstatistik) lassen sich jedoch grobe Überblicke gewinnen, die beispielsweise die Zunahme der größeren und die Abnahme der kleineren Betriebe

1) Quelle: Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, Hrsg.: Statistisches Bundesamt Wiesbaden, Stuttgart/Mainz 1956, S. 507; 1961, S. 524; 1965, S. 529; 1968, S. 524; ab 1965 wurde statt einer "mittleren Verbrauchergruppe" ein "mittleres Einkommen" der Vier-Personen-Arbeitnehmerhaushaltung zugrunde gelegt. Die Vergleichbarkeit der Zahlen ist dadurch leider teilweise gestört.

erkennbar machen¹⁾. Wünschenswert wären jedoch solche Angaben aufgegliedert nach allen Strukturmerkmalen der Einzelhandelsbetriebe, also Sortimentsabgrenzung, Bedienungssystem, Geschäftsausstattung, Ladenbauweise und Standort. Entsprechende statistische Unterlagen existieren jedoch kaum. Die amtliche Statistik hat sich dieser Fragen bislang noch gar nicht angenommen.

Ebenso wenig läßt sich mit den bisher existierenden Statistiken nachweisen, in welchem Maße "durch den technischen Fortschritt bzw. die Automation ein Teil der spezifischen Haushaltsarbeit auf die Industrie (oder den Handel) verlagert wird, z.B. durch Konserven, Fertiggerichte, etc."²⁾. Die fortschreitende "Technisierung" der privaten Haushalte schafft in diesem Zusammenhang nicht nur neue Bedarfskategorien bei den Anschaffungsgütern (Waschmaschine, Spülmaschine, etc.), sondern - wegen deren Wartungsbedürftigkeit - auch im Dienstleistungsbereich und den vorgeschalteten Industrien.

Als Ursachen für die genannten Veränderungen im Nachfrageverhalten der Konsumenten kommen drei, ihrerseits interdependente Einflüsse in Betracht:

a) Änderungen der Lebensgewohnheiten,³⁾

-
- 1) Näheres dazu im Abschnitt "Konkurrenten", S. 52 ff der vorliegenden Arbeit;
 - 2) Oehler, W.: Strukturwandel des Verbrauchs, a.a.O., S. 247;
 - 3) Die Lebensgewohnheiten hängen eng zusammen mit der allgemeinen Wohlstandssituation, dem Entwicklungsstand (Zivilisation, technischer Fortschritt), dem Bildungsniveau und der Kultur eines Gemeinwesens. Sie bestimmen weithin die qualitative Zusammensetzung des sogenannten "ursprünglichen" Bedarfs. SCHÄFER (Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 19) spricht von der "letztlich kulturbedingten Differenziertheit der Bedarfsarten"; vergl. dazu auch Fritz, A.: Die wirtschaftliche Bedeutung der Konsumentenhaltung, in: Nürnberger Beiträge zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Hrsg.: H. Proesler und W. Vershofen, Heft 53, Nürnberg 1935, S. 3 ff; Die Höhe des o.a. "ursprünglichen" Bedarfs hängt dagegen weitgehend vom Anspruchsniveau der Konsumenten ab, das seinerseits eng mit der Einkommenshöhe korreliert ist und somit direkt aus Wohlstandssituation und Entwicklungsstand erklärt werden kann. Eine sehr tiefgehende Änderung der Lebensgewohnheiten mit sehr erheblichen Verschiebungen der Bedarfssortimente ist z.B. zu erwarten, wenn die z.Z. viel diskutierten Zusammenschlüsse der Konsumenten zu großen Wohn- und Lebensgemeinschaften (Großfamilien) in größerem Umfang realisiert werden sollten.

- b) Einkommensänderungen,
- c) veränderte Wirkungen der absatzpolitischen (akquisitorischen) Maßnahmen der Einzelhandel treibenden Unternehmungen bzw. ihrer nicht Einzelhandel treibenden Konkurrenten (z.B. Banken, Versicherungen, Reiseveranstalter, etc.) sowie der Warenlieferanten (z.B. Konsumgüterproduzenten).

Man pflegt die Reaktion der Nachfrage, d.h. die Verhaltensänderung der Konsumenten, auf diese drei Einflußarten mit dem Begriff der "Elastizität" der Nachfrage zu beschreiben. Die geläufigsten Elastizitäten sind die Reaktionen der Nachfrage auf Einkommens- und auf Preisänderungen, die auch gesamtwirtschaftlich leicht quantifizierbar sind¹⁾. Jedoch lassen sich aus der Sicht einer Einzelhandel treibenden Unternehmung außerdem auch Elastizitäten bezüglich aller absatzpolitischer Maßnahmen aufstellen, wie KJEAR-HANSEN nachweist²⁾. Lediglich die Reaktionen der Nachfrage auf Änderungen der Lebensgewohnheiten sind wegen der mangelnden Quantifizierbarkeit nicht als Elastizitätskoeffizienten auszudrücken.

Die Elastizitätskoeffizienten ändern sich natürlich im Zeitablauf aus den verschiedensten Gründen³⁾, jedoch handelt es sich dabei in der Regel um gleichförmige, trendartige Verschiebungen, die über längere Zeiträume in gleicher Weise andauern. Nur selten kommt es zu ruckartigen Veränderungen des Konsumentenverhaltens⁴⁾.

Aus dieser Beobachtung ist zu schließen, daß das Konsumentenverhalten mit bestimmten Wahrscheinlichkeiten prognostizierbar ist,

1) vergl. dazu u.a. Schneider, E.: Einführung..., a.a.O., Bd. 2, S. 30 ff;

2) vergl. Kjaer-Hansen, M.: Absatz, Markt und Nachfrage, a.a.O., S. 40 ff;

3) vergl. dazu Fußnote 3) auf S. 36 der vorliegenden Arbeit;

4) vergl. dazu Seidenfus, H.S.: Verkehrsmärkte, Marktform-Marktbeziehung-Marktverhalten, Basel/Tübingen 1959

indem die jeweiligen Trends der Elastizitäten extrapoliert werden.¹⁾ Es besteht somit eine einfache, wenn auch nicht unumstrittene Möglichkeit, das zukünftige, zunächst ungewisse Nachfrageverhalten der Konsumenten mit bestimmter Wahrscheinlichkeit und innerhalb eines abgesteckten Spielraumes abzuschätzen. Insbesondere die Reaktion auf Einkommensänderungen (die Einkommensentwicklung selbst ist ja auch abschätzbar), auf Preisänderungen (auch im Sinne der Kreuzpreiselastizität) und auf Änderungen der Angebotsqualitäten (Warenqualität, Nebenleistungen, Akquisitionsargumente, etc.) können auf diese Weise im voraus grob abgeschätzt werden, so daß durch entsprechend geeignete Maßnahmen der Einzelhandel treibenden Unternehmungen ein bestimmtes, gewünschtes Nachfrageverhalten der Konsumenten provoziert werden kann. Mit anderen Worten: Die Elastizität des Nachfrageverhaltens der Konsumenten in bezug auf die absatzpolitischen Maßnahmen der Einzelhandel treibenden Unternehmungen eröffnet für die einzelne Unternehmung die Möglichkeit, gewissermaßen von außen das Konsumentenverhalten zu beeinflussen.

Inwieweit sich jedoch die einzelne Einzelhandel treibende Unternehmung, z.B. ein bestimmtes Fachgeschäft, durch absatzpolitische Maßnahmen von ihren Konkurrenten abheben und die Kaufkraftpotentiale der Konsumenten ihres Aktionsfeldes nur auf ihr individuelles Angebot ausrichten kann, bleibt zunächst dahingestellt.

-
- 1) Problematisch ist in diesem Zusammenhang allerdings die Aufgliederung (Segmentierung) der Konsumenten in geeignete (Ziel-) Gruppen. Je nach Art und Ursache der Nachfrageänderung sind nämlich u.U. andere Einteilungskriterien sinnvoll, um den Pol "Konsumenten" transparent zu machen. Eine allgemeine Konsumententypologie existiert daher im Grunde nicht. Die oft verwendete soziale Schichtung nach Einkommen, Alter, Beruf, Ausbildung, Familienstand, etc. erweist sich am praktischen Fall (in der Marktforschung) oftmals als wenig operationalistisch. Die an sich wünschenswerte Segmentierung in psychologisch definierte Untergruppen (nach Einstellungen, Erlebnisqualitäten, Vorlieben, Verbrauchsgewohnheiten, etc.) stößt dagegen auf Schwierigkeiten bei der Skalierung dieser Größen wegen ihrer Mehrdimensionalität und Mehrdeutigkeit. Vergl. Herrmann, Th.: Der "transparente" Verbraucher, Vom Sinn der Konsumententypologie und sozialen Schichtung, in: Absatzwirtschaft, Heft 10, Jg. 12, Mai 1969, S. 31 ff

Die durch die Massenproduktion notwendig gewordene Massendistribution löst sicherlich Tendenzen zunehmender Konformität des Verbraucherverhaltens aus, die es z.B. dem Fachgeschäft schwermacht, sich von seinen Konkurrenten abzuheben. Andererseits wird aber durch die allgemeine Tendenz zur Konformität das Empfinden der Konsumenten für das Individuelle auch gestärkt, so daß auf diese Weise wiederum gerade für das Fachgeschäft neue Chancen eröffnet werden¹⁾.

Faßt man die auf das Konsumentenverhalten wirkenden Einflüsse zusammen, so sind zwei Gruppen zu unterscheiden:²⁾

a) Primäreinflüsse:

- Bedarf
- Kaufkraft
- Eigenleistung bei der Bedarfsdeckung

b) Sekundäreinflüsse:

- Elastizität der Nachfrage (nach dem Angebot der betrachteten Einzelhandel treibenden Unternehmung) in bezug auf überbetriebliche Einflüsse;³⁾

-
- 1) vergl. Behrens, K.Chr.: Konformität des Verbraucherverhaltens unter wirtschaftlichen Aspekten, in: Handelsbetrieb und Marktordnung, Festschrift für C. Ruberg zum 70. Geburtstag, Wiesbaden 1962, S. 41 - 47;
- 2) eine ähnliche Aufstellung findet sich bei KJAER-HANSEN (Absatz, Markt und Nachfrage, a.a.O., S. 31), in der allerdings drei Einflußarten unterschieden sind:
- Primäre - Bedarf, Kaufkraft, Marktform
 - Sekundäre - Preis, Qualität, Verkaufsleistungen
 - Tertiäre - gleichmäßige, rhythmische Nachfrageänderungen
- KJAER-HANSEN spricht in diesem Zusammenhang von "Nachfrage-determinanten". Nach der hier vertretenen Auffassung handelt es sich bei den genannten Einflüssen jedoch nicht um Determinanten i.e.S., da aus ihnen das Konsumentenverhalten nicht eindeutig (zwingend) abgeleitet, sondern lediglich mit bestimmter Wahrscheinlichkeit abgeschätzt werden kann. Restlos aufheben läßt sich die damit verbundene Unsicherheit niemals, vergl. dazu Bussmann, K.F.: Das betriebswirtschaftliche Risiko, Meisenheim 1955, S. 12;
- 3) z.B. Einkommensänderungen, Modeschwankungen, Änderungen des Zeitgeschmackes, technischer Fortschritt, Änderungen der Marktkonstellation (Marktform, Markttransparenz, Marktzugänglichkeit, staatliche Marktregulierung), etc.

- Aufforderungsgröße des betrieblichen Angebotes im zwischenbetrieblichen Vergleich¹⁾;
- Kongruenz des betrieblichen Sortiments mit den Beschaffungssortimenten der privaten Haushaltungen.

Auf die Kenntnis dieser Primär- und Sekundäreinflüsse auf das Konsumentenverhalten kann die Einzelhandel treibende Unternehmung ihre Absatzpolitik gründen. Aus den Primäreinflüssen läßt sich abschätzen, wieviel Nachfrage, ausgedrückt in Geldeinheiten, überhaupt auf ihren Geschäftszweig (Branche) entfällt. Aus den Sekundäreinflüssen kann darüber hinaus abgeschätzt werden, welchen Anteil der "Branchennachfrage" die Einzelhandel treibende Unternehmung (z.B. das Fachgeschäft) auf ihr individuelles Angebot ausrichten kann und welche absatzpolitischen Maßnahmen dazu erforderlich sind.

1) z.B. Individualität des Angebotes eines Fachgeschäftes in bezug auf Preise und Qualitäten (Warenqualitäten, Nebenleistungen, Akquisitionsargumente).

2. Die Konkurrenten

Konkurrenten steht das Fachgeschäft sowohl bei der Beschaffung von Waren, Betriebsmitteln, Dienstleistungen, Finanzmitteln und Personal als auch beim Absatz seines Sortimentes gegenüber. Man könnte von Beschaffungs- und Absatzkonkurrenten sprechen. In aller Regel ist die Zahl der Beschaffungskonkurrenten erheblich größer als die der Absatzkonkurrenten. In den folgenden Ausführungen werden jedoch nur die Absatzkonkurrenten näher analysiert. Die Konkurrenzbeziehungen des Fachgeschäftes auf der Beschaffungsseite bleiben vorerst außer Betracht.

Wenn hier also von den Konkurrenten eines Einzelhandelsaktionsfeldes die Rede ist, so sind darunter ausschließlich die Absatzkonkurrenten zu verstehen. Im Einzelhandelsaktionsfeld verfolgen sie gemeinsam das Ziel, das Kaufkraftpotential der Konsumenten dieses Feldes aus den privaten Haushaltungen heraus- und in den Wirtschaftskreislauf hineinzuleiten. Sie "bekämpfen" in diesem Sinne gemeinsam das Kaufkraftthorten (Strumpfsparen der Konsumenten) und treten so den "Absickerverlusten" (leakage) des Geldvolumens in ihrer Volkswirtschaft entgegen¹⁾.

Das Bestreben jedes einzelnen Konkurrenten läuft darauf hinaus, das bei den Konsumenten vorhandene Kaufkraftpotential möglichst weitgehend zu seiner eigenen "Erlösquelle" zu entwickeln (ALEWELL). Die Leistungen, die dafür den privaten Haushaltungen angeboten werden, sind jedoch von höchst unterschiedlicher Art. Sie reichen von der Bereitstellung und Überlassung von Waren, Kunstgegenständen, Raritäten, Immobilien, etc., über Dienstleistungen aller Art, bis hin zu Finanzanlagen und Versicherungen.

1) vergl. Keynes, J.M.: Allgemeine Theorie der Beschäftigung, des Zinses und des Geldes, Berlin 1952 (Nachdruck v. 1936), S. 206 f. Seit allerdings die Auszahlung von Löhnen und Gehältern "bargeldlos" über Gehaltsgirokonten erfolgt, hat diese Wirkung der Konkurrenten an Bedeutung verloren; das Geld wird von vornherein einer bestimmten Gruppe der Konkurrenten zur Verfügung gestellt, nämlich den kontoführenden Kreditinstituten.

Im groben Überblick lassen sich unter diesen Konkurrenten im weitesten Sinne¹⁾ zwei Gruppen gegeneinander abgrenzen, die jeweils eine entgegengesetzte Einkommensverwendung bei den Konsumenten auslösen möchten. Während die eine Gruppe die Konsumenten zu möglichst weitgehendem Konsum ihrer Einkommen veranlassen möchte, zielt die andere Gruppe (von Konkurrenten) auf möglichst hohen Konsumverzicht ab. Zur ersten Gruppe gehört mit der Gesamtheit aller Einzelhandel treibenden Unternehmungen auch das hier besonders im Blickfeld stehende Fachgeschäft, ferner alle Kunsthändler, etc. sowie sämtliche Dienstleistungsbetriebe, die sich mit ihrem Angebot an letzte Verbraucher (private Haushaltungen) wenden. Zur zweiten Gruppe zählen Banken, Sparkassen, Investmentfonds, Versicherungsgesellschaften, etc., sofern sie sich an private Haushaltungen wenden und diese zum Sparen²⁾ mit Sparbüchern, Sparverträgen, Wertpapierkäufen, Versicherungsverträgen, etc. zu bewegen trachten³⁾.

Als Konkurrenten im engeren Sinne ist dagegen nur jeweils ein Teil dieser im Einzelhandelsaktionsfeld operierenden Betriebe zu bezeichnen, und zwar jeweils nur die Betriebe, die sich mit vergleichbaren Angeboten an die Konsumenten dieses Feldes wenden; im Aktionsfeld eines (bestimmten) Fachgeschäftes treten als

-
- 1) In der Volkswirtschaftslehre spricht man von "totaler Konkurrenz". Vergl. Vershofen, W.: Die Marktentnahme als Kernstück der Wirtschaftsforschung, Berlin/Köln 1959, S. 68;
 - 2) Sparen ist hier im Sinne von Konsumverzicht gemeint, es umschließt aber nicht das Horten von Kaufkraft (Strumpfsparen). Sparen ist insofern aus der Perspektive der privaten Haushaltung mit Ausgaben verbunden, nur eben nicht für den Konsum, sondern für die Vermögensbildung bzw. Risikoabdeckung, etc.;
 - 3) Die Kreditvergabe an private Haushaltungen (Konsumentenkredite) fällt nicht unter den Pol "Konkurrenten", sondern unter "Kreditinstitute". Banken, Versicherungen, etc. gehören somit als Betriebe u.U. beiden Polen des Einzelhandelsaktionsfeldes an, nämlich dann, wenn sie sowohl die gesparte Kaufkraft der privaten Haushaltungen aufnehmen als auch Kredite an die Konsumenten, Konkurrenten, Lieferanten, etc. gewähren.

Konkurrenten (i.e.S.) dieses Fachgeschäftes beispielsweise nur die Anbieter derselben Bedarfsgüter (identische oder leicht substituierbare Waren) auf, also etwa die Anbieter von Lebensmitteln, als Konkurrent (i.e.S.) eines Lebensmittelgeschäftes, die Anbieter von Textilien als Konkurrenten (i.e.S.) eines Textilgeschäftes, etc.. Konkurrenten i.e.S. kommen also immer aus derselben Branche oder sogar nur aus derselben Fachsparte.

Man kann somit insgesamt drei verschiedene Gruppen von Konkurrenten im Aktionsfeld eines Fachgeschäftes unterscheiden:

- a) Konkurrenten, mit denen das Fachgeschäft ganz allgemein um die Kaufkraft der Konsumenten konkurriert. Hier werden die Alternativen Konsum oder Sparen gesetzt (Konkurrenten i.w.S.).
- b) Konkurrenten, mit denen es um die Konsumausgaben konkurriert. Dabei werden die Alternativen nach Bedarfskategorien gesetzt (Konkurrenten i.w.S.).
- c) Konkurrenten, mit denen es um die Konsumausgaben für eine Bedarfskategorie konkurriert und dabei Alternativen durch die individuellen Betriebsleistungen setzt (Konkurrenten i.e.S.).

Der Wettbewerb mit diesen Konkurrenten spielt sich entsprechend auf drei Ebenen ab. Im allgemeinen ist die Intensität des Wettbewerbs auf diesen drei Ebenen nicht gleich. In der Regel bestehen die intensivsten Wettbewerbsbeziehungen auf der untersten Ebene (c), also zwischen Konkurrenten im engeren Sinne. Nach oben hin nimmt dann die Wettbewerbsintensität ab, so daß ein bestimmtes Fachgeschäft zu seinen Konkurrenten aus der gleichen Fachsparte (bzw. Branche) die engsten, zu den Einzelhandel treibenden Unternehmungen anderer Branchen sowie zu Dienstleistungsbetrieben (z.B. Reisebüros) bzw. Kunsthändlern dagegen lockere und zu den Banken, Sparkassen, Versicherungen, etc. die schwächsten Konkurrenzbeziehungen hat¹⁾.

1) In diesem Zusammenhang ist zu beachten, daß ein Teil der auf Konten bei Kreditinstituten gesparten Einkommensanteile nicht zur Vermögensbildung, sondern für (spätere) größere Ausgaben vorgesehen ist. Nicht die gesamte Sparsumme ist daher dauerhaft der Konsumtion entzogen. Kreditinstitute einerseits und Einzelhandel, Dienstleistungsgewerbe, etc. andererseits sind insofern nicht "Konkurrenten", sondern "Partner", deren Wettbewerb untereinander relativ schwach ist. Echte Konkurrenten sind sie nur in bezug auf die "Sparsummen", die zur Vermögensbildung dienen.

Daraus ergeben sich ganz bestimmte Konsequenzen für die unternehmerische Politik im Einzelhandelsaktionsfeld.

Gegenüber ihren Konkurrenten im engeren Sinne (Konkurrenten ersten Grades), also im Wettbewerb um die Konsumausgaben für die in ihr Fach fallende Bedarfskategorie, muß sich die einzelne Unternehmung, z.B. das Fachgeschäft, möglichst deutlich abheben. Sie kann dies im Grunde nur durch die Individualisierung ihrer Betriebsleistungen erreichen. Da aber zur Erbringung von bestimmten Leistungen jeweils auch eine bestimmte Betriebsstruktur erforderlich ist, wird auf diese Weise außer der Leistungs politik, d.h. außer dem zu erfüllenden Funktionsbündel, auch die Strukturpolitik und damit die Betriebsform als Ganzes zum Gegenstand des Wettbewerbs gemacht.

Im Wettbewerb mit seinen Konkurrenten zweiten Grades geht es für das Fachgeschäft darum, einen möglichst großen Teil der Konsumausgaben auf das von ihm vertretene Fach (Branche, Bedarfskategorie) zu lenken. Eine Individualisierung des Betriebes gegenüber den Konkurrenten i.e.S. spielt in diesem Zusammenhang eine untergeordnete Rolle. Wichtiger ist, daß die Interessen der Konkurrenten i.e.S. hier im wesentlichen gleichgerichtet sind, so daß aus diesem Grunde eine gewisse Zusammenarbeit zweckmäßig erscheint, wie sie beispielsweise in der horizontal gegliederten Kollektivwerbung von Einzelhandel treibenden Unternehmungen der gleichen Branche zum Ausdruck kommt¹⁾. Einer solchen Zusammenarbeit, die nicht unbedingt auf vertraglicher Basis (Koalition) erfolgen muß, steht jedoch entgegen, daß zwischen den dazu aufgerufenen Betrieben besonders intensive Konkurrenzbeziehungen bestehen.

Ähnlich liegen die Dinge beim Wettbewerb auf der dritten Ebene, wo es darum geht, das Kaufkraftpotential der privaten Haushaltungen überhaupt erst für den Konsum zu erschließen. Auch die hier interessenmäßig gleichgerichteten Betriebe sind untereinander Konkurrenten, deren Wettbewerbsbeziehungen intensiver sind als ihr

1) vergl. dazu Seyffert, R.: Werbelehre, Theorie und Praxis der Werbung, Bd. I, Stuttgart 1966, S. 35 ff

gemeinsamer Wettbewerb mit den Banken, Versicherungen, etc.. Einer an sich empfehlenswerten, zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit stehen aus diesem Grunde schwerwiegende Hindernisse entgegen.

In neuerer Zeit wirft insbesondere die Standortfrage zusätzliche Konkurrenzprobleme auf. Die Wettbewerbsfronten werden quasi um eine Nuance differenzierter und komplizierter, indem sie nicht mehr allein zwischen den einzelnen Betrieben, den Betriebsformen, den verschiedenen Branchen, dem Einzelhandel und dem Dienstleistungsgewerbe bzw. den Kreditinstituten, sondern auch noch zwischen den unterschiedlichen Standorten der Einzelhandel treibenden Unternehmungen verlaufen. Es konkurrieren auf diese Weise die Fachgeschäfte der Innenstädte mit denen der Vororte und/oder den Verbrauchermärkten bzw. den in Verbrauchermärkten integrierten Fachgeschäften. In Ballungszentren (z.B. dem Ruhrgebiet) konkurrieren sogar die Fachgeschäfte der verschiedenen Innenstädte gegeneinander.

Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang das Milieu des Standortes, aus dem sich die Voraussetzungen dafür herleiten, daß dem Konsumenten ein intensives, verkaufsförderndes "Einkaufserlebnis" vermittelt wird.

Grundsätzlich vermittelt zwar jeder Einkauf dem Konsumenten irgendwelche Erlebnisinhalte, die das Kaufen selbst zu einer angenehmen, interessanten oder auch unangenehmen, langweiligen Beschäftigung machen. Das Neue an dieser Sache ist jedoch, daß durch ein manipuliertes Standortmilieu bewußt ganz bestimmte Erlebnisinhalte vermittelt und das Einkaufserlebnis insgesamt intensiviert werden soll. Die Mittel des einzelnen Betriebes dazu sind in erster Linie die Geschäftsausstattung, die Dekoration, die Warenanordnung, das Bedienungssystem und der Warenkreis bzw. das Sortiment. Sie reichen jedoch i.d.R. nicht aus, um das Erlebnispotential eines Standortes entscheidend zu verändern. Hinzukommen muß auf jeden Fall eine gewisse Koordination der an einem Standort vertretenen Einzelhandelsbetriebe, so daß aus einer Anhäufung von Geschäften auch tatsächlich eine Agglomeration wird. Zur erfolgreichen Manipulation des Erlebnispotentials eines Standortes ist die

stillschweigende oder auch die kooperative Zusammenarbeit der beteiligten Betriebe erforderlich, die sich in gemeinsamen Dekorationsthemen, gemeinsamen Aktionen (z.B. Verbesserung der Gehwege¹⁾, festliche Beleuchtung²⁾, etc.), gemeinsamer Bewirkung von Nebenleistungen (Parkplätze, etc.) u.a.m. äußert.

Zweck der Manipulation des Erlebnispotentials eines Standortes (und eines Betriebes) ist, das Einzugsgebiet der Konsumenten zu erweitern oder wenigstens gegen Abwanderung zu sichern. Hier spielt vor allem der Antagonismus "Innenstadt-Verbrauchermarkt" eine zunehmend wichtigere Rolle. Wie ernst auch den Stadtverwaltungen dieses Problem ist, mag man daran erkennen, daß sie sich in vielfältiger Weise einschalten, um mit öffentlichen (Finanz-) Mitteln die Anziehungskraft der Innenstädte zu erhöhen³⁾.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die Zusammenstellung eines "Standortsortiments", zu dem jeder (Anlieger-)Betrieb mit seinem Betriebssortiment beiträgt. Die Koordination der einzelnen Betriebssortimente zu einem möglichst abgerundeten Standortsortiment überläßt man dabei entweder dem Markt oder die Anlieger versuchen, im Wege einer institutionalisierten Kooperation (Koalition) ihre Sortimente zu harmonisieren⁴⁾.

-
- 1) In Köln wurde beispielsweise die Pflasterung der Hohe Straße von den anliegenden Einzelhandelsbetrieben finanziert;
 - 2) die weihnachtliche Festbeleuchtung der Stadt Essen hat ihr den Beinamen "Lichterstadt" eingetragen, der als hervorragendes Akquisitionsargument von den Essener Fachgeschäften benutzt wird (z.B. in Annoncen außerhalb Essens);
 - 3) z.B. durch Aufstellung von Plastiken, durch Bauvorschriften hinsichtlich der Höhe und Fassade von neu zu errichtenden Häusern, durch die Anlage von kleinen Grünflächen u.v.a.m., vergl. dazu auch die entsprechende Aktivität der Einzelhandelsverbände im "Institut Gewerbebetriebe im Städtebau", dargestellt im 17. Arbeitsbericht der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels Köln 1964, S. 42 ff;
 - 4) Ähnliche Kooperationen, in denen auch die Sortimentsharmonisierung, die Koordination der Geschäftsausstattung, etc. vertraglich geregelt werden, sind das Gemeinschaftswarenhaus und - noch deutlicher - die Ladengemeinschaft. Vergl. Kuster, R.: Ladengemeinschaften - eine neue Variante der Kooperation im Handel, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 115. Jg., 10.7.1969, S. 221 ff

Wettbewerb im eigentlichen Sinne trägt das Fachgeschäft im wesentlichen nur gegenüber seinen Konkurrenten i.e.S., also auf der unteren Wettbewerbsebene aus. Soweit möglich, versucht es dabei, auch gegenüber seinen Konkurrenten i.w.S. hervorzutreten. Die Mittel und das Durchsetzungsvermögen eines einzelnen Betriebes reichen i.d.R. jedoch nicht aus, um auch auf der zweiten und dritten Wettbewerbsebene nachhaltige Wirkungen erzielen zu können. Die Wettbewerbswirkungen auf der zweiten und dritten Ebene, deren Existenz seit ROBINSON nicht mehr übersehen werden kann¹⁾, entstehen daher weitgehend ohne eine bewußte, einheitliche Lenkung bzw. Planung durch die Beteiligten. A. SMITH spricht von einer "invisible hand", die hier die Lenkung übernimmt, und die im Wettbewerb selbst besteht²⁾. Dadurch, daß die betroffenen, interessenmäßig jeweils gleichgerichteten Betriebe gemeinsam den Auswirkungen der jeweiligen Konjunkturlage ausgesetzt sind, kommt das dem gemeinsamen Interesse entsprechende gleichgerichtete Verhalten sozusagen von selbst zustande, und zwar in dem Zeitpunkt, wenn es sowohl aus einzelbetrieblicher als auch aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive wünschenswert ist³⁾.

Inwieweit sich das einzelne Fachgeschäft im Wettbewerb gegenüber seinen Konkurrenten (aller Ebenen) durchzusetzen vermag, hängt von der Ausprägung seiner Strukturmerkmale im Vergleich zu den entsprechenden Merkmalsausprägungen bei seinen Konkurrenten ab. Man pflegt dieses Verhältnis zwischen den Ausprägungen der Strukturmerkmale des einzelnen Betriebes und seinen Konkurrenten auch unter dem Begriff der Marktform zu erörtern.

-
- 1) Robinson, J.: The Economics of Imperfect Competition, London 1959;
 - 2) Smith, A.: An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, a.a.O., Vol. I, S. 477;
 - 3) die gegen diese These vorgetragenen Bedenken und Einwendungen sind hier nicht zu diskutieren. Vergl. dazu u.a. Schmalenbach, E.: Der freien Wirtschaft zum Gedächtnis, 2. Aufl., Köln/Opladen 1949; sowie Willgerodt, H.: Warum Staatsplanung in der Marktwirtschaft? in: ORDO-Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, Bd. 17, Düsseldorf/München 1966, S. 153 ff; Eucken, W.: Grundsätze der Wirtschaftspolitik, rde Bd. 81, Reinbek bei Hamburg 1963, insbesondere S. 68 f

Je nachdem, in welcher Marktform die Konkurrenten im Aktionsfeld des Fachgeschäftes auftreten und je nach den Bedingungen des Markttyps, die auf den entsprechenden Märkten vorherrschen, kann das betrachtete Fachgeschäft bei seinen Aktionen ein mehr oder weniger großes Autonomieintervall ausschöpfen.

In der Regel treten die Konkurrenten des Fachgeschäftes in der Form des Oligopols an die entsprechenden Märkte heran. Je nach den individuellen Verhältnissen (z.B. Ortsgröße, Standortlage, sortimentspolitischer Spezialisierungsgrad, etc.) kann jedoch die oligopolistische Struktur des Einzelhandelsmarktes mehr zum Polypol oder mehr zum Monopol bzw. Merooligopol hin tendieren. Der für die oligopolistische Konkurrenz typische, "monopolistische Spielraum"¹⁾ des einzelnen Konkurrenten ist entsprechend klein oder groß.

Je nach der Größe seines "monopolistischen Autonomieintervalls" kann das Fachgeschäft seine Individualität gegenüber seinen Konkurrenten bestimmen und akquisitorisch herausstellen, ohne daß Gegenmaßnahmen der Konkurrenten zu erwarten sind.

Die Grenzen dieses monopolistischen Autonomieintervalls sind jedoch nicht exakt anzugeben. Sie werden bestimmt von der "Konkurrenzempfindlichkeit" der Konkurrenten²⁾ und sind abhängig von der Elastizität der Nachfrage (in bezug auf Änderungen des Einsatzes von absatzpolitischen Instrumenten). "Schlafmützige" Konkurrenten werden einem Fachgeschäft einen größeren Spielraum lassen als ausgesprochen aggressive Konkurrenten. Sehr "marktbewußte" (insbesondere preisbewußte) Konsumenten, die besonders elastisch auf absatzpolitische Aktionen der Einzelhandel treibenden Unternehmungen reagieren, zwingen die Konkurrenten (i.e.S.) eines Einzelhandelsaktionsfeldes darüber hinaus, sich gegenseitig ihre reaktionsfreien Autonomieintervalle zu bechränken.

1) vergl. Gutenberg, E.: Der Absatz, a.a.O., S. 224;

2) vergl. dazu das aus der Soziologie und Sozialpsychologie bekannte Phänomen der Aufmerksamkeitsschwelle, Kropff, H.F.J.: Angewandte Psychologie und Soziologie in Werbung und Vertrieb, Stuttgart 1960, S. 378 ff

Überschreitet ein Konkurrent (z.B. ein Verbrauchermarkt) seinen "monopolistischen Spielraum" in irgendeiner Weise (z.B. in der Preispolitik, in der Werbung, in der Sortimentspolitik, in der Nebenleistungspolitik oder auch in der Art, wie er seine Betriebsstruktur festlegt), so kommt es zu entsprechenden Reaktionen der übrigen Konkurrenten. Dabei sind zwei Grundformen von Konkurrenzreaktionen denkbar:

- die Anpassung bzw. Nachahmung
oder
- der Gegenangriff¹⁾.

Im ersten Fall kommt es zur Marktführerschaft des "aktiven" Betriebes, der als Preisführer, Modebrecher, als Vorbild in der Gestaltung der Absatzpolitik (vor allem der Nebenleistungen), des Ladenbaus, der Betriebsorganisation, etc. akzeptiert wird.

Im zweiten Fall tritt ein mit allen Unsicherheiten der Oligopol-situation behafteter Konkurrenzkampf ein, in dessen Verlauf die Dynamik des Marktes zwar stark entfacht wird, der aber auch zu wenig wünschenswerten Entartungserscheinungen (z.B. ruinöse Konkurrenz) führen kann.

Es steht zu vermuten, daß u.a. die Angst vor den Gefahren dieser Wettbewerbsentartungen bewirkt, daß sich insbesondere die Inhaber kleinerer und mittlerer Fachgeschäfte im Wettbewerb mit den Großbetrieben (z.B. Warenhäuser) sehr zurückhalten und weitgehend die Strategie der Anpassung einschlagen, dabei aber den Großen in vielen Dingen einen Vorsprung lassen²⁾. Ist nämlich eine Entartung des oligopolistischen Wettbewerbs erst einmal in Gang gebracht, so ist nur im Wege der Verhandlung zwischen den betroffenen Konkurrenten oder durch einen Eingriff von außen (z.B. durch den Staat)

-
- 1) Man könnte auch vom Streben nach Konformität bzw. Individualität sprechen, dem das Fachgeschäft alternativ nachgehen kann;
 - 2) dieses Ergebnis erbrachte eine von der Betriebswirtschaftlichen Beratungsstelle für den Einzelhandel (BBE), Köln, bei 180 von ihr beratenen Fachgeschäften durchgeführte "Nachschauberatung" im Jahre 1967, auszugsweise veröffentlicht bei Klein-Blenkers, F.: Möglichkeiten zur Intensivierung der Förderungsmaßnahmen im Einzelhandel durch weitere Erforschung von Struktur und Leistungen der Einzelhandelsbetriebe, in: Jahrbuch 1969 der Betriebswirtschaftlichen Beratungsdienste für den Einzelhandel, Hrsg.: E. Leihner, Köln 1969, S. 25 - 40, insbesondere S. 30 ff

eine Entropie des Marktsystems (als einem sich selbst regelnden System) zu verhindern. Aus eigener Kraft kann der Markt ein Gleichgewicht i.d.R. dann nicht mehr herstellen.

Der im Einzelhandel allgemein anzutreffende Markttyp verhindert allerdings weitgehend solche Entartungserscheinungen, weil er hemmend auf den Wettbewerb im Ganzen wirkt. Bestimmt wird der Markttyp bekanntlich durch die Markttransparenz, die Homogenität der gehandelten Waren, die Zugänglichkeit des Marktes und die (staatliche) Marktregulierung¹⁾.

Hinsichtlich der Markttransparenz ist zu bemerken, daß die Konkurrenten des Einzelhandelsaktionsfeldes sich erhebliche Mühe geben, Bedingungen zu schaffen, die einen unmittelbaren Vergleich der gebotenen Leistungen und Preise erschweren. "Hinderlich" sind in diesem Zusammenhang lediglich die Markenartikel, und zwar die Herstellermarkenartikel²⁾. Gerade sie werden daher bevorzugt im Preiswettbewerb eingesetzt, wenn sie nicht preisgebunden, womöglich aber mit empfohlenen (Richt-) Preisen versehen sind.

Die Mittel zur Schaffung von Intransparenz auf dem Einzelhandelsmarkt sind hauptsächlich die "Ausgleichskalkulation" in der Preispolitik³⁾, Individualisierung der Warenangebote durch Alleinvertriebsrechte (Gebietsschutz), Abstufung der Nebenleistungen, Verkauf in nicht einheitlichen Mengen⁴⁾ und sonstige Maßnahmen, wie z.B. das Verbot, im Laden Preise zu notieren⁵⁾, etc..

-
- 1) vergl. dazu Machlup, F.: Wettbewerb im Verkauf, Modellanalyse des Anbieterverhaltens, Göttingen 1966;
 - 2) die sogenannten "Händlermarken" oder "Handelsmarken" stellen im Gegensatz dazu den Versuch dar, zwischenbetriebliche Vergleiche (die der Konsument vornehmen könnte) zu stören;
 - 3) vergl. dazu Klein-Blenkers, F.: Die Ökonomisierung der Distribution, a.a.O., S. 317;
 - 4) sogenannte "krumme Gewichte" (z.B. 437 g) einer Packung, die nur den Preis für eine Packungseinheit ausweist. Mit der Änderung des Gesetzes gegen unlauteren Wettbewerb vom 28. Juni 1969 (Veröffentlichung im Bundesgesetzblatt) wird dieses Vorgehen insofern erschwert, als nunmehr auch "die Preisbemessung einzelner Waren" offen ausgewiesen werden muß (vergl. § 3);
 - 5) ein solches Verbot besteht beispielsweise in vielen Verbrauchermärkten, Diskontbetrieben, etc.

Die Homogenität der angebotenen Waren wird weniger von den Einzelhandel treibenden als vielmehr von den Konsumwaren herstellenden Unternehmungen beeinflusst. Der einzelne Hersteller versucht durch Qualitätsabstufungen, möglichst unvergleichbare Waren auf den Markt zu bringen, die eine monopolähnliche Stellung einnehmen können und durch ihre Unvergleichbarkeit mit den Waren anderer, konkurrierender Hersteller auch von dem - besonders im Oligopol - unkontrollierbaren Preiswettbewerb ablenken¹⁾. Das Fachgeschäft kann die so geschaffene Inhomogenität der Waren sortimentspolitisch nutzen, indem es entweder - dem Prinzip größtmöglicher "Tiefe" folgend - alle Varietäten aufnimmt, man spricht dann vom Spezialgeschäft (z.B. bei Tabakwaren), oder - nach dem Prinzip der gezielten Auswahl, das meist mit sortimentspolitischer "Breite" verknüpft ist - nur ganz bestimmte Produkte (Varietäten) einer Sorte führt (z.B. nur "Renner", nur gehobenes Genre, etc.).

Hinsichtlich der Zugänglichkeit des Einzelhandelsmarktes für die Einzelhandel treibende Unternehmungen bestehen nur wenig Beschränkungen. Der Staat schreibt außer einem Führungszeugnis nur in bestimmten Branchen "Befähigungsnachweise" vor (z.B. bei Apotheken, Drogerien, Lebensmitteleinzelhandel). Die wirtschaftlichen "Einstiegshemmnisse", wie etwa großer Kapitalbedarf, erhebliche Mindestbetriebsgröße, um rentabel arbeiten zu können, besonders kompliziertes know-how, o.ä. stehen den "Neulingen" meist nicht im Wege oder sind jedenfalls i.d.R. nicht unüberwindlich. Schwierigkeiten könnten in diesem Zusammenhang lediglich aus den von Herstellern spezieller Branchen (z.B. Automobilbranche) oder auch von Einkaufsvereinigungen (z.B. Möbel) vorgenommenen Gebietsabgrenzungen (Gebietsschutz) entstehen, die den Zutritt neuer Konkurrenten ggf. erschweren oder sogar verhindern.

Die staatlichen Marktregulierungen beschränken sich im marktwirtschaftlichen System auf gewisse Rahmen- und Ordnungsvorschriften (z.B.: HGB, BGB, UWG, GWB, etc.), deren Ziel in der Erhaltung des

1) vergl. Abbott, L.: Qualität und Wettbewerb, ein Beitrag zur Wirtschaftstheorie, Berlin 1958, insbes. S. 129 ff

marktlichen Wettbewerbs sowie u.a. in der Förderung von Markttransparenz liegt¹⁾).

Trotz der leichten Zugänglichkeit des Einzelhandelsmarktes in den meisten Branchen verhalten sich die Konkurrenten, also die Einzelhandel treibenden Unternehmungen und insbesondere das Fachgeschäft, tendenziell pleiopolistisch²⁾. Im Grunde wird nur selten mit der Möglichkeit gerechnet, daß neue Anbieter als Konkurrenten in ein Aktionsfeld eindringen können.

In der Regel ist dann das tatsächliche Auftreten neuer Anbieter für die betroffenen Konkurrenten eine Überraschung, deren Eintritt sie nicht durch vorbeugende Maßnahmen abzuwenden suchten und gegen die sie auch keine geeigneten "Antworten" vorkonzipiert haben. Belege für diese Aussage finden sich heute in vielen mittleren Städten der Bundesrepublik, deren Fachhändler das Vordringen der großen Warenhauskonzerne und Verbrauchermärkte in "ihre" Märkte eher schicksalhaft geschehen lassen, als daß sie diese Märkte für neue Konkurrenten von vornherein uninteressant machen, z.B. durch besonders aktive Absatzpolitiken.

Abschließend zum Pol "Konkurrenten" soll nun noch die Situation des Fachgeschäftes hinsichtlich der Entwicklung der Betriebsgrößen seiner Einzelhandel treibenden Konkurrenten aufgezeigt werden. Im Grunde wäre eine derartige Einordnung des Fachgeschäftes hinsichtlich aller zehn Strukturmerkmale und hinsichtlich des Funktionsbündels wünschenswert. Ein solches Vorhaben scheitert aber zum einen an der mangelhaften Quantifizierbarkeit einiger Merkmale, vor allem aber an den fehlenden statistischen Unterlagen. Andererseits spielt die Betriebsgröße eine so bedeutende Rolle für die Konkurrenzsituation des Fachgeschäftes, daß sich aus den hier abzeichnenden Tendenzen z.T. weitreichende Rückschlüsse auf seine Aktionsmöglichkeiten ziehen lassen.

Hinsichtlich der Betriebsgrößen zeichnet sich unter den Einzelhandel treibenden Unternehmungen seit längerem ein ununterbrochener

1) Näheres über die Rolle des Staates im Einzelhandelsaktionsfeld auf S. 121 ff;

2) vergl. Machlup, F.: Wettbewerb im Verkauf, a.a.O., S. 98 f

Trend zu größeren Einheiten ab¹⁾. Dennoch erreichten in der Bundesrepublik im Jahre 1966 nur 3,1 % der umsatzsteuerpflichtigen Einzelhandelsunternehmungen einen Umsatz von mehr als 1 Mio. DM p.a.. Die absatzwirtschaftliche Bedeutung dieser 3,1 % (= 13.190) mittleren und größeren Betriebe wird jedoch erkennbar, wenn man bedenkt, daß auf sie nicht weniger als 50,9 % des gesamten Einzelhandelsumsatzes von 1966 entfielen.

Der Trend zur größeren Betriebseinheit kommt auch deutlich im Anwachsen des durchschnittlichen Jahresumsatzes je Betrieb ($\emptyset$ aller Einzelhandelsbetriebe) zum Ausdruck, der von 154.600 DM im Jahre 1957 auf 326.600 DM im Jahre 1966 anstieg. Während die kleineren Betriebe zahlenmäßig abnehmen, wächst die Zahl der mittleren und größeren Betriebe. Die "kritische" Betriebsgröße liegt zur Zeit bei 250.000 DM Jahresumsatz, verschiebt sich aber allmählich nach oben (siehe dazu Tabelle 4, S. 54).

Das hier besonders im Blickfeld stehende Fachgeschäft gehört im allgemeinen zu den mittleren bis kleineren Betrieben, die bis zu 25 Mio. DM Jahresumsatz erreichen, meist allerdings zwischen 0,1 und 5 Mio. DM p.a. liegen²⁾, und im Schnitt 3 bis 100 Personen beschäftigen. Seine Konkurrenten weisen dagegen u.U. erheblich größere Betriebseinheiten auf.

Nun wird allgemein unterstellt, daß größere Betriebe auf bestimmten Gebieten den mittleren und kleineren Betrieben von vornherein überlegen sind. Man stützt diese Feststellung auf die Beobachtung, daß Großbetriebe bei der Beschaffung von Waren - insbesondere von Massenartikeln - günstigere Einkaufspreise und -konditionen erzielen, weil sie größere Mengen abnehmen können; daß sie bei der

-
- 1) Die im folgenden benutzten Zahlen entstammen dem Statistischen Jahrbuch für die BRD, und zwar für die Jahre 1964, S. 455; 1966, S. 462; 1968, S. 411;
 - 2) in dieser Größenordnung (0,1 - 5 Mio. DM p.a.) lagen 1966 233.411 Einzelhandelsbetriebe (= 54,5 % aller Einzelhandelsbetriebe der BRD). Sie hatten einen Umsatzanteil von 80.211 Mio. DM (= 57,3 % des Einzelhandelsumsatzes 1966). Quelle: Statistisches Jahrbuch 1968, S. 411

Tabelle 4: Zahl und Umsatzanteile von Einzelhandlungen in der BRD¹⁾ nach Umsatzgrößenklassen

Umsatzgrößen- klasse	Zahl der Betriebe				Umsatzanteil							
	1962		1964		1966		1962		1964		1966	
	absolut	%	absolut	%	absolut	%	Mio. DM	%	Mio. DM	%	Mio. DM	%
DM p.a.												
unter 50.000	125.938	28,3	112.147	25,6	98.382	23,0	3.779	3,5	3.365	2,8	2.956	2,1
50.000 - 1 Mio.	310.123	69,6	315.905	72,0	317.093	73,9	55.185	52,0	59.947	49,9	65.701	47,0
1 Mio. - 25 Mio.	8.951	2,1	10.581	2,4	12.942	3,0	25.203	23,8	30.042	25,0	36.595	26,1
über 25 Mio.	174	0,2	197	0,2	248	0,1	21.986	20,7	26.736	22,3	34.767	24,8
EH insges.	445.186	100,0	438.830	100,0	428.665	100,0	106.153	100,0	120.090	100,0	140.019	100,0

1) einschl. West-Berlin;

2) weniger als 0,05 %;

Quelle: Statistisches Jahrbuch für die BRD 1968, S. 412; 1966, S. 462 und 1964, S. 455 (Umsatzsteuerstatistik)

Finanzierung leichter und billiger an Fremd- und Eigenkapital gelangen; daß sie bei der Beschaffung, Ausbildung und beim Einsatz ihres Personals auf relativ geringere Schwierigkeiten stoßen; daß ihre absatzpolitischen Aktionen (im Sortiment, bei den Preisen, der Werbung, dem Verkaufssystem, den Nebenleistungen etc.)¹⁾ schneller und nachhaltiger bei den Konsumenten bekannt werden; daß sie eigene betriebswirtschaftliche Abteilungen als Führungsstäbe unterhalten können und somit in der Lage sind, ihr unternehmungswirtschaftliches know-how stets auf dem neuesten Stand zu halten u.a.m.. Das kleinere (mittlere) Fachgeschäft wäre auf allen diesen Gebieten seinen größeren Konkurrenten unterlegen.

Man muß jedoch bei der Beurteilung der Betriebsgrößen der Konkurrenten eines Einzelhandelsaktionsfeldes zwei Aspekte unterscheiden, nämlich einmal die Größe der an einem Platz vorhandenen Betriebseinheiten, die als Konkurrenten unmittelbar erkennbar sind, also z.B. die eine Filiale oder das eine Haus eines Warenhauskonzerns²⁾. Dahinter muß man aber zweitens auch die gesamte Organisation sehen, in die dieses eine Haus, diese eine Filiale, Niederlassung, Zweigstelle, etc. eingegliedert ist, also den Filialbetrieb, Warenhauskonzern, etc. im ganzen.

Vorteile, die aus dem zweiten Aspekt der Betriebsgröße erwachsen, kann das Fachgeschäft durch entsprechende Kooperationen ausgleichen, z.B. in Einkaufsgemeinschaften, freiwilligen Ketten, Genossenschaften, etc...³⁾. Dagegen sind Vorteilen des großen Betriebes, die aus dem ersten Aspekt erwachsen, nur schwer zu begegnen, weil hier oftmals eine Kooperation von Konkurrenten i.e.S. erfolgen müßte.

-
- 1) vergl. Sundhoff, E.: Über die Beziehungen zwischen Marktform und Werbung, in: Betriebsökonomisierung, Festschrift für R. Seyffert zu seinem 65. Geburtstag, Hrsg.: E. Kosiol und F. Schlieper, Köln/Opladen 1958, S. 79;
 - 2) sehr dicht gestreute Filialen, durch die in einem Einzelhandelsaktionsfeld mehrere Verkaufsstellen desselben Anbieters (Konkurrenten) entstehen, zählen ebenfalls zu diesem ersten Aspekt;
 - 3) hierher gehört auch die Inanspruchnahme von Unternehmensberatungen, Fortbildungskursen und Informationsbriefen, die durch die Kooperationen, aber auch durch die Einzelhandelsverbände zur Verfügung gestellt werden.

Dabei ist jedoch zu bedenken, daß die - in der Hauptsache akquisitorischen - Vorteile aus dem ersten Aspekt der Betriebsgröße auch einen Nachteil bedingen. Die große Betriebseinheit an einem Platz stellt nämlich komplizierte organisatorische und planerische Probleme, die eine gewisse, wenn auch nicht immer erhebliche Schwerfälligkeit des ganzen Betriebes nach sich ziehen. Mit sehr kurzfristigen Aktionen ist das kleinere Fachgeschäft grundsätzlich flexibler als seine größeren Konkurrenten (z.B. in der Dekoration, Preispolitik u.a.m.).

Durch Dezentralisation der Entscheidung und durch Gewährung größerer Autonomieintervalle für Abteilungsleiter und Substitute kann der Großbetrieb diese relative Schwerfälligkeit zwar stark abbauen, er gefährdet dann aber die Einheitlichkeit des Bildes seines Hauses und mindert damit u.U. gerade dessen akquisitorisches Potential¹⁾. Aus der Tatsache, daß die durchschnittliche Betriebsgröße auch des Fachgeschäftes weiter ansteigt, ergibt sich jedoch, daß es selbst ebenfalls zunehmend unter den Einfluß der Probleme größerer Betriebe gerät.

Der Wettbewerb unter den Konkurrenten eines Einzelhandelsaktionsfeldes wird in erster Linie im Bereich des Absatzes, also in bezug auf die Konsumenten ausgetragen²⁾. Seine Wirkungen bleiben jedoch nicht auf diesen Bereich beschränkt, sondern greifen auf die Bereiche der Beschaffung (z.B. von Ware, Personal, Finanzmittel, etc.) über.

Mit seinen Absatzerfolgen und mit der Menge der übernommenen Handelsfunktionen qualifiziert sich das Fachgeschäft nämlich zugleich auch gegenüber den vorgelagerten Absatzstufen (Großhändler, Hersteller) als ein leistungsstarker Absatzmittler. Bei den Kreditinstituten seines Aktionsfeldes kann das Fachgeschäft sein so be-

1) Diese Gefahr entsteht beispielsweise auch, wenn sich Fachhändler verschiedener Fachgruppen und Branchen in einem sogenannten Gemeinschaftswarenhaus zusammenschließen, das einzelne (Kooperations-) Mitglied aber nicht auf eine das Image des ganzen Hauses formende einheitliche Linie der Geschäftspolitik (in der Preispolitik, Sortimentspolitik, Ladenausstattung, Dekoration, etc.) verpflichtet wird;

2) siehe dazu die Abgrenzung auf S. 44 dieser Arbeit

gründete Ansehen als Sicherheit (z.B. für Kontokorrent-Kreditlinien) verwerten. Auf die Arbeitskräfte - nicht nur des eigenen Betriebes, sondern des gesamten Aktionsfeldes - kann dieses Ansehen in der Weise wirken, daß den Arbeitsplätzen des betreffenden Betriebes eine große Sicherheit zugeschrieben wird und sich entsprechende Präferenzen entwickeln. Die Folge davon ist, daß die Fluktuationsquote des Betriebes sinkt und daß bei der Nachfrage nach neuen Arbeitskräften relativ weniger Schwierigkeiten entstehen als bei Betrieben, die nicht ein entsprechendes Ansehen haben.

3. Die Warenlieferanten

In der Handelsbetriebslehre gruppiert man die Produktionsfaktoren häufig in Regie- und Arbeitsfaktoren. Zur ersten Gruppe gehören im wesentlichen die Waren, daneben aber auch diejenigen Dienstleistungen, die der Handelsbetrieb an seine Kunden (unverändert) vermittelt. Zur zweiten Gruppe zählen die Betriebsmittel, die Arbeitskräfte und jene Dienstleistungen, die der Handelsbetrieb verbraucht¹⁾.

Als Lieferanten der sachlichen Produktionsfaktoren (Waren und Betriebsmittel) kommen für das Einzelhandelsfachgeschäft Hersteller und Großhändler²⁾ in Frage, wobei es sich jeweils um inländische oder ausländische Betriebe handeln kann, zu denen das Fachgeschäft sowohl direkt als auch durch Zwischenschaltung von Vermittlerbetrieben (Handelsvertreter, Makler, Kommissionäre) oder Einkaufsgemeinschaften in Kontakt tritt.

Da die Beziehungen des Fachgeschäftes zu den Warenlieferanten von grundsätzlich anderer Art sind als die Beziehungen zu den Betriebsmittellieferanten, empfiehlt es sich, beide Gruppen getrennt zu behandeln. Im folgenden Abschnitt ist daher zunächst nur von den Warenlieferanten die Rede. Ihnen kommt insofern eine besondere Bedeutung im Aktionsfeld des Fachgeschäftes zu, als die von ihnen bereitgestellten Regiefaktoren den Kern der Aktivität des Fachgeschäftes ausmachen³⁾.

Gegenüber den Warenlieferanten befindet sich das Fachgeschäft in einer ähnlichen Lage wie die Konsumenten gegenüber der Einzelhandel

-
- 1) vergl. Buddeberg, H.: Betriebslehre des Binnenhandels, Wiesbaden 1959, S. 52. Die Gruppierung in Regie- und Arbeitsfaktoren ist jedoch nicht unbestritten, vergl. dazu Banse, K.: Der Kosten-, Aufwands- und Ausgabencharakter der Ware im Warenhandelsbetrieb, in: Mitteilungen des IfH, 20. Jg., Nr. 3, März 1968, insbes. S. 24 u. 25;
 - 2) inkl. Absatzkoalitionen von Herstellern und Großhändlern;
 - 3) im folgenden ist nur von den Warenlieferanten die Rede. Die Aussagen gelten jedoch zugleich auch für diejenigen Dienstleistungsbetriebe, deren Dienste das Fachgeschäft als Regiefaktoren einsetzt und an die Konsumenten vermittelt (z.B. Handwerkerdienste).

treibenden Unternehmung. Es ist - abgesehen vom Fall einer Kooperation oder Koalition - grundsätzlich an keinen bestimmten Lieferanten gebunden, entwickelt aber im Laufe der Zeit oftmals traditionelle Geschäftsbeziehungen. Über die Leistungsfähigkeit des einzelnen Lieferanten ist das Fachgeschäft zunächst im Ungewissen. Durch die fortlaufende geschäftliche Verbindung mit bestimmten Warenlieferanten wird jedoch allmählich deren Leistungskraft erkannt und ein Vertrauensverhältnis aufgebaut, so daß eine "Stammkunde-Hauslieferant-Beziehung" entsteht. Sind solche festen Geschäftsbeziehungen zwischen dem Fachgeschäft und bestimmten Warenlieferanten einmal installiert, so bleibt das Fachgeschäft in aller Regel über die Leistungsfähigkeit der übrigen Warenlieferanten mit entsprechendem vergleichbarem Angebot weiterhin im Unklaren; es sei denn, das Fachgeschäft betreibt eine Beschaffungsmarkterkundung und vergleicht die Leistungen seiner Hauslieferanten laufend mit den entsprechenden Leistungsangeboten der übrigen Warenlieferanten. Wegen des damit verbundenen, überaus großen Arbeitsaufwandes und der entstehenden zusätzlichen Kostenbelastung verzichten jedoch viele Fachgeschäfte auf eine derartige einschlägige systematische Informationspolitik.

Statt dessen werden die zwischen dem Fachgeschäft und seinen Warenlieferanten bestehenden traditionellen Geschäftsbeziehungen bisweilen institutionalisiert, z.B. in sogenannten "Freiwilligen Ketten" und ähnlichen vertikalen Koalitionen. Das Fachgeschäft kommt dann in den Genuß besonderer Leistungen des entsprechenden Lieferanten, die aus verschiedenen Schutzmaßnahmen vor Konkurrenz (z.B. Gebietsschutz, Preisbindung der "Zweiten Hand", etc.) oder aus Betriebsführungshilfen (z.B. Ladenbauentwürfe, Personalfortbildung, aber auch sortimentspolitische, werbestrategische und andere "Entscheidungshilfen"¹⁾) bestehen können. Als Gegenleistung gewährt es dafür den betreffenden Lieferanten bestimmte Präferenzen, indem es ausschließlich oder überwiegend von ihnen seine Regiefaktoren bezieht.

1) vergl. Beckmann, G.: Kooperation, schleichende Enteignung oder gelungenes Verbund-Marketing, in: Absatzwirtschaft, Heft 13, 1. Ausgabe Juli 1969, S. 21 ff

Derartige Koalitionen führen häufig zu sehr engen Bindungen zwischen dem Fachgeschäft und seinen Warenlieferanten, die bis zur Abhängigkeit des Einen vom Anderen führen können. Zwar ist von vornherein keineswegs sicher, wer am Ende abhängig und wer bestimmend sein wird. Eine irgendwie "mechanistisch" zu denkende Zwangsläufigkeit existiert hier - wie überhaupt im Distributionsbereich - nicht. Aufgrund seines relativ geringen Durchsetzungsvermögens gerät jedoch meistens das Fachgeschäft unter den Einfluß des Warenlieferanten. Dessen Schutzmaßnahmen und Betriebsführungshilfen erweisen sich dann als schwerwiegende Eingriffe in die Autonomie des Fachgeschäftes, die tendentiell darauf hinauslaufen, die Politik und die Strategien des Fachgeschäftes weitgehend zu steuern, und zwar im Sinne des Warenlieferanten zu steuern. Im Grenzfall wird die Entscheidungsfreiheit des Fachgeschäftes in derartigen vertikalen Koalitionen auf die pauschale Zustimmung oder Ablehnung der Entscheidungen des Warenlieferanten reduziert, wobei die Ablehnung vielfach den Bruch der Koalition im Ganzen impliziert.

Der betreffende Warenlieferant erlangt auf diese Weise eine beachtliche Entscheidungskompetenz in dem Fachgeschäft, an dem entsprechenden Entscheidungsrisiko ist er jedoch nicht unmittelbar im gleichen Maße beteiligt. Das Risiko bleibt vielmehr - trotz der in einem solchen Fall vollzogenen Leitungsaufgabenausgliederung auf den Warenlieferanten - weitgehend beim Fachgeschäft bzw. dessen Inhaber.

In dem Wunsch sowohl vieler Warenlieferanten als auch zahlreicher Inhaber von Fachgeschäften nach einer vertikalen zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, die ggf. durch einen Koalitionsvertrag institutionalisiert wird, drückt sich das Spannungsfeld aus, das zwischen diesen Partnern des Einzelhandelsprozesses existiert, und das sich aus der allgemeinen, das gesamte Einzelhandelsaktionsfeld überlagernden Spannung herleitet. Die Situation ist etwa folgendermaßen zu denken¹⁾:

1) siehe dazu auch S. 14 ff der vorliegenden Arbeit

Für die Warenlieferanten ist das Fachgeschäft zunächst nur ein potentieller Absatzmittler, der sich in der Gruppe seiner Konkurrenten (i.e.S.) entweder als leistungsstark qualifiziert und dann entsprechend umworben wird oder aber nicht qualifiziert und dann von den Warenlieferanten verhältnismäßig wenig beachtet oder sogar aus dem Distributionsprozeß ausgeschaltet wird. Aus der Perspektive der Warenlieferanten mißt sich die absatzwirtschaftliche Qualifikation, wie bereits angedeutet, außer an den Umsatzerfolgen, insbesondere auch an der quantitativen und qualitativen Funktionserfüllung durch das Fachgeschäft.

Nach der Menge der erfüllten Handelsfunktionen und nach der Qualität der Funktionserfüllung beurteilt man die absolute gesamtwirtschaftliche Produktivität des Fachgeschäftes¹⁾: Je umfangreicher das Funktionsbündel und je besser die Funktionserfüllung desto absolut produktiver ist der Betrieb, d.h. desto größer ist sein Beitrag zur Erstellung des Sozialproduktes²⁾.

Da die Funktionsbewirkung andererseits aber auch Kosten verursacht, führt ein umfangreiches und intensiv erfülltes Funktionsbündel auch zu einer Erhöhung der Preisuntergrenzen und damit zu einer Einschränkung des preispolitischen Spielraums des Fachgeschäftes nach unten. Das Funktionsbündel "verteuert" in diesem Sinne die Warendistribution und beeinträchtigt deren gesamtwirtschaftliche Wirtschaftlichkeit³⁾.

-
- 1) zum Streit um die Produktivität des Handels, der im wesentlichen im 19. Jahrhundert ausgetragen wurde, vergl. u.a. Marscheider, D.: Die Erkenntnisse auf dem Gebiet des Vertriebs in der deutschsprachigen Literatur von 1868 bis 1914, Berlin 1967; sowie Moxter, A.: Methodologische Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre, in: Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Hrsg.: E. Gutenberg, Köln/Opladen 1957;
 - 2) die absolute Produktivität des Wirtschaftens ist von der relativen Produktivität zu unterscheiden, die durch das Verhältnis des mengenmäßigen Faktoreinsatzes zum mengenmäßigen Produktionsausstoß gekennzeichnet ist, vergl. Gutenberg, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, in: Die Wirtschaftswissenschaften, Hrsg.: E. Gutenberg, Wiesbaden 1958, S. 27 f;
 - 3) die gesamtwirtschaftliche Wirtschaftlichkeit eines Betriebes ergibt sich durch Vergleich seiner relativen Produktivität mit der relativen Produktivität seiner Konkurrenten (i.w.S.). Die Faktoreinsätze und der Produktionsausstoß werden zur Ermöglichung dieses Vergleichs in Geldeinheiten (z.B. Marktpreise) bewertet. Vergl. dazu Gutenberg, E.: Die Produktion, a.a.O., S. 348 f

Beide Aspekte, die Produktivität und die Wirtschaftlichkeit des Funktionsbündels, wirken zurück auf die Erfolgslage des Fachgeschäftes, das sein Streben nach hoher (absoluter) Produktivität und gleichzeitiger gesamtwirtschaftlicher Wirtschaftlichkeit entsprechend optimieren muß. Einerseits kann nämlich in einer Marktwirtschaft (und besonders in der sogenannten "Wohlstandsgesellschaft", wie z.B. der Bundesrepublik Deutschland) die angestrebte Warendistribution u.U. nur bewirkt werden, wenn dazu auch bestimmte Mindest-Nebenleistungen erbracht werden. Andererseits wirft jede zusätzlich zum Warenabsatz angebotene Nebenleistung zugleich auch ein zusätzliches Absatzproblem auf, weil die Nebenleistung selbst ja auch (gegen Entgelt!) abgesetzt werden muß¹⁾.

Je nachdem welcher Aspekt (absolute Produktivität oder relative Wirtschaftlichkeit) für den Absatz eines bestimmten Produktes an die Konsumenten in der Ansicht des Warenlieferanten wichtiger ist, gewinnen für sie bestimmte Betriebsformen der Einzelhandel treibenden Unternehmung für die "marktliche Verwertung" dieses Produktes besonderes Gewicht. Je nach der Art der abzusetzenden Ware und je nach den Verhaltensweisen der Konsumenten in dem betreffenden Einzelhandelsaktionsfeld, je nach Konkurrenzlage und staatlichen Vorschriften sowie traditionellen Usancen wird sich also der Warenlieferant für den Facheinzelhandel, die Warenhäuser, Diskontbetriebe, Filialunternehmen, Verbrauchermärkte, etc. entscheiden und die Zusammenarbeit mit den gewählten Betriebsformen anstreben.

1) vergl. in diesem Zusammenhang die "unerwünschte" Funktionserfüllung durch Einzelhandel treibende Unternehmungen z.B.: Beratung des Konsumenten, wenn der Konsument sich bereits aus anderen Quellen (Prospekt, Testbericht) informiert hat u.ä.. Der Erfolg der nach dem Diskontprinzip arbeitenden Betriebe in einigen Branchen erklärt sich u.a. aus der Tatsache, daß umfangreiche und intensive Funktionserfüllung durch die Einzelhandel treibende Unternehmung in diesen Branchen von größeren Konsumentengruppen nicht gewünscht wird. Vergl. dazu Klein-Blenkers, F.: Die Handelsspannenkritik, Antrittsvorlesung, gehalten an der Universität zu Köln am 11. Juli 1963, abgedruckt in: Mitteilungen des IfH, Köln, Nr. 117 vom September 1963, S. 132/7

Für das Fachgeschäft ergeben sich daraus zwei Aufgaben für seine Unternehmungspolitik; es muß erstens bei der Wahl seiner Betriebsstruktur und seines betrieblichen Funktionsbündels außer den Konsumentenwünschen und den Trends in den Strukturen und Funktionsbündeln bei seinen Konkurrenten (i.e.S.) auch die Bedürfnisse seiner (potentiellen und tatsächlichen) Warenlieferanten berücksichtigen; und es muß zweitens seine tatsächliche, absatzwirtschaftliche Qualifikation bei den in Frage kommenden Warenlieferanten zu einem Image verdichten, damit diese Warenlieferanten im Augenblick ihrer Entscheidung über die Absatzwege ihrer Waren (bzw. Dienstleistungen) auch das Fachgeschäft in ihre Überlegungen einbeziehen¹⁾.

Die erste Aufgabe löst jeder Betrieb individuell. Die unterschiedliche Einschätzung dessen, was zweckmäßig ist, bewirkt dabei eine gewisse Dynamik der Betriebsformen²⁾.

Die zweite Aufgabe (Imagepflege) kann das Fachgeschäft wegen seines stark beschränkten Durchsetzungsvermögens nicht im Alleingang lösen.

Da ein Warenlieferant (z.B. ein Hersteller von Konsumwaren, der direkt an den Einzelhandel absetzt) bei der Wahl seiner Absatzwege zunächst nicht individuelle Betriebe, sondern lediglich die Betriebsformen des Einzelhandels bestimmt, über die er seine Waren an die Konsumenten heranführen will³⁾, ist es für das

-
- 1) vergl. ohne Verfasser: Möglichkeiten und Ziele der Zusammenarbeit zwischen Handel und Industrie, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Heft 6, Juni 1969, S. 32 f;
 - 2) vergl. Nieschlag, R.: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 149 ff;
 - 3) dieser Fall dürfte jedenfalls die Regel sein. Nur in Ausnahmefällen (z.B. bei sehr großen Einzelhandel treibenden Unternehmungen oder in Regional stark isolierten Einzelhandelsaktionsfeldern) wird der Warenlieferant sofort bestimmte Betriebe auswählen. Im übrigen wird zunächst entschieden, ob über den Fachhandel, die Warenhäuser, Großfilialisten, Diskontbetriebe, Verbrauchermärkte, etc. abgesetzt werden soll. Im zweiten Schritt kommen dann erst einzelne Betriebe (der gewählten Betriebsform) zur Entscheidung. Das trifft insbesondere für Markenartikelhersteller zu. Beispielsweise vertreibt die Firma Rosenthal, Selb, das Sortiment "Thomas" über Warenhäuser, das Sortiment "Romanze" über den Fachhandel. Die nicht immer eingehaltene "Fachhandels-treue" vieler Markenartikelhersteller führte u.a. zur Entwicklung eigener Handelsmarken, vergl. dazu Huber, W.: Die Handelsmarken, Winterthur 1969

Fachgeschäft wichtig, daß zunächst seine Betriebsform - also der Laden-Facheinzelhandel - bei den Warenlieferanten ins rechte Licht gerückt wird. Dieses Problem kann aber kaum ein Fachgeschäft allein lösen. Es handelt sich vielmehr um eine Gemeinschaftsaufgabe, die im Grunde nur kooperativ, in Gemeinschaft mit den übrigen betroffenen Fachgeschäften zu erfüllen ist.

Die einer derartigen Kooperation entgegenstehenden Hemmnisse wurden bereits dargelegt. Es fragt sich nun, auf welche Weise sie überwunden werden können. Als Träger dieser speziellen Aufgabe von Öffentlichkeitsarbeit kommt ja nur eine Organisation in Frage, der zwar die Fachgeschäfte, nicht aber die übrigen Betriebsformen der Einzelhandel treibenden Unternehmungen angehören. Solche Organisationen existieren in der Bundesrepublik praktisch in den Fachverbänden des Einzelhandels, die sich denn auch in zunehmendem Maße der genannten Aufgabe annehmen¹⁾.

Gelingt es durch die Einschaltung eines Fachverbandes (oder auch eines Einzelhandels-Regionalverbandes), eine gemeinsame Aktion der Fachgeschäfte einer bestimmten Branche (oder auch eines bestimmten Gebietes) zustande zu bringen, durch die die Betriebsform des Fachgeschäftes allgemein bei den Warenlieferanten - wie auch bei den Konsumenten - als ein besonders qualifizierter Absatzmittler herausgestellt wird, so bleibt für das einzelne Fachgeschäft darüber hinaus dennoch die Aufgabe bestehen, seine individuelle Qualifikation - auch im Vergleich zu seinen Konkurrenten i.e.S. - erkennbar und bekannt zu machen.

Das Fachgeschäft erlangt diese Qualifikation, indem es Waren eines Produkt- bzw. Bedarfskreises zu einem Sortiment zusammenstellt und dieses mit bestimmten Nebenleistungen so kombiniert, daß der Absatz des so geschaffenen Bündels von Leistungen und Waren an Konsumenten möglichst günstig bewirkt werden kann. Was in diesem Zusammenhang als günstig anzusehen ist, richtet sich nach den mit diesem Absatz erstrebten Zielen. Gegenüber seinen Warenlieferanten ist das Fachgeschäft als Absatzmittler um so besser qualifiziert, je genauer es die Zielvorstellungen dieser Lieferanten zu erfüllen vermag.

1) Näheres dazu auf S. 137 ff

Aus dem in einer Marktwirtschaft für alle Unternehmungen grundsätzlich geltenden Imperativ des ökonomischen Prinzips¹⁾ ergibt sich eine auch allen Warenlieferanten gemeinsame Komponente in ihren Zielvorstellungen, nämlich die Erfolgserzielung, die ihren deutlichen Ausdruck im Gewinnstreben findet²⁾. Die Warenlieferanten können dieses Gewinnstreben auf zweierlei Wegen zu realisieren versuchen. Zum einen kann der Gewinn durch möglichst hohen "Stückgewinn" bei Hinnahme relativ geringer Absatzmengen angestrebt werden. Zum anderen kann umgekehrt durch möglichst große Absatzmengen und relativ geringe Stückgewinne der erstrebte Gesamtgewinn erzielt werden³⁾.

Der erste Fall tritt häufig bei "Luxusgütern" auf, z.B. exklusive Lebensmittel (Delikatessen), Textilien des oberen Genre, Sonderausführungen von Gebrauchsgegenständen, etc.. Diese Waren (Luxusgüter) werden meist nur in kleinen Mengen, oft in Handarbeit produziert und vermittelt - nicht zuletzt gerade wegen ihrer Exklusivität - i.d.R. einen erheblichen Geltungsnutzen⁴⁾. Im allgemeinen läßt sich feststellen, daß für den Absatz dieser Waren an Konsumenten die Betriebsform des Fachgeschäftes besonders gut geeignet ist, weil der meist nicht sehr große Betrieb relativ leicht eine dem Warencharakter angepaßte exklusive Betriebsform realisieren kann.

-
- 1) vergl. Gutenberg, E.: Der Absatz, a.a.O., S. 1; ferner Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966, S. 49 ff;
 - 2) es kann sich allerdings auch nur um Kostendeckung bei möglichst hohem Umsatz bzw. einem bestimmten Marktanteil handeln u.ä.m.;
 - 3) vergl. dazu bereits die Ausführungen von Schär, J.F.: Allgemeine Handelsbetriebslehre, Bd. 1, Leipzig 1911, S. 101 ff;
 - 4) zum Nutzenbegriff vergl. Weber, W. und Streißler, E.: Stichwort "Nutzen", in: HdSW, Bd. 8, Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1964, S. 1ff

Der zweite Fall ist typisch für den Absatz von sogenannten "Massenartikeln", die im Stile der "Massendistribution" an die Konsumenten herangeführt werden. Das Fachgeschäft ist für den Absatz dieser Waren wegen seiner eher kleinen Betriebsgröße und seines umfangreichen Funktionsbündels nur bedingt qualifiziert.

Da im Zuge einer laufenden Steigerung des Pro-Kopf-Einkommens das individuelle Anspruchsniveau der Konsumenten ständig steigt, verlieren immer mehr Waren ihren Luxuscharakter und werden zu Massenartikeln. Gleichzeitig erlangen mit eben dieser Entwicklung zwar bestimmte andere Waren (wie z.B. Antiquitäten, Handarbeiten, etc.) einen neuen Luxuscharakter, insgesamt dürfte die Tendenz jedoch zu einem verstärkten Anwachsen der Massenartikel in den Einzelhandelssortimenten und in diesem Sinne zunächst zu ungünstigen des Fachgeschäftes neigen.

Der wachsende Wohlstand einer Gesellschaft führt somit zu zwei divergierenden Konsequenzen. Zum einen wachsen einkommensmäßig immer breitere Bevölkerungsschichten in die Kategorie der Nachfrager des Fachgeschäftes hinein. Zum anderen fallen immer mehr Artikel aus dem typischen Fachgeschäftssortiment heraus. Beiden Tendenzen muß das Fachgeschäft durch seine Betriebspolitik und ggf. durch strukturelle Anpassungen irgendwie Rechnung tragen.

Aus der Perspektive der Warenlieferanten kommen insgesamt die größeren Einzelhandelsbetriebe schon allein deswegen als qualifizierte Absatzmittler in Frage, weil sie durch große Bestellmengen Kostensenkungen in der Produktion ermöglichen und somit gewährleisten, daß die Komponente Erfolgserzielung in den Zielvorstellungen der Warenlieferanten besser realisiert werden kann. Im Vergleich zu den mittleren und kleineren Betrieben, zu denen auch das Fachgeschäft zu zählen ist, genießen somit die Großbetriebe bestimmte Präferenzen bei den Warenlieferanten, die das Aushandeln günstigerer Einkaufsbedingungen (insbesondere Preisvorteile) ermöglichen. Sie erlangen auf diese Weise eine bessere Startposition im Wettbewerb um die Kaufkraft der Konsumenten. Diesen Vorsprung kann das Fachgeschäft nur ausgleichen, wenn es ihm gelingt, wenigstens vergleichbare Bestellmengen ins Feld zu führen.

Diese Möglichkeit kann geschaffen werden, wenn mehrere Fachgeschäfte der gleichen Branche über eine Einkaufsgemeinschaft ihr Sortiment oder wenigstens größere Teile daraus gemeinsam beschaffen. Als Partner einer derartigen Kooperation kommen vorzugsweise solche Fachgeschäfte in Betracht, die sich mit ihrem Angebot nicht an dieselbe Gruppe von Konsumenten wenden. Einkaufsgemeinschaften operieren deshalb häufig überregional¹⁾.

Die größeren Einkaufsgemeinschaften werden meist in der Form von Genossenschaften betrieben²⁾, die ihrerseits gewährleisten, daß die Gemeinschaftsaktionen zwar von einer straff geführten Organisation bewirkt werden, andererseits aber dem einzelnen Mitglied (Fachgeschäft) weitgehendes Mitspracherecht sichern und wegen des fehlenden Gewinnmotivs auf die Eigendynamik³⁾ des Koalitionsträgers bremsend einwirken. Immerhin bleibt diese Eigendynamik oftmals dennoch stark genug, so daß die Einkaufsgemeinschaften über ihre Beschaffungsaufgaben hinaus zum Teil auch Öffentlichkeitsarbeit, Unternehmungsberatung, Personalfortbildung u.a.m. in ihren Tätigkeitsbereich einbeziehen, ja sogar neue zusätzliche Konzentrationstendenzen auslösen, indem sie (wie einige Freiwillige Ketten) untereinander kooperieren, um so ihr Durchsetzungsvermögen bei den Warenlieferanten und auch bei den Konsumenten zu erhöhen⁴⁾.

Je stärker aber die Einkaufsgemeinschaft an sich wird, desto größer ist auch ihre Neigung, sich nicht mehr als unbedingtes "Werkzeug" ihrer Mitglieder zu verstehen, sondern von sich aus

1) z.T. sogar mit "Gebietsschutz", wie z.B. im Möbele Einzelhandel;

2) "1964 gehörten dem Deutschen Genossenschaftsverband 373 Einkaufsgenossenschaften des Handels an. Neben ihnen arbeiteten etwa 15 große Einkaufsgemeinschaften in anderer Rechtsform und 23 freiwillige Ketten". Kleinen, H.: Zur Frage der unternehmerischen Selbständigkeit von mittelständischen Einzelhandlungen in Großzusammenschlüssen, in: Distributionswirtschaft, a.a.O., S. 186;

3) zum Begriff der Eigendynamik vergl.: Hofstätter, P.: Gruppendynamik, Die Kritik der Massenpsychologie, rde Bd. 38, Hamburg 1957;

4) vergl. o.V.: Regionale Kettenkooperation, in: Der Lebensmittel-Großhandel, 18. Jg., München 6.10.1968, S. 6

auf die Mitglieder lenkend einzuwirken. Dieser Trend wird besonders dann verstärkt, wenn als Geschäftsführer der Einkaufsgemeinschaft qualifizierte (z.B. betriebswirtschaftlich gut ausgebildete) Personen eingesetzt sind¹⁾. KLEINEN weist auf die Filialisierungstendenzen hin, die auf diese Weise durch Einkaufsverbände, Freiwillige Ketten, Genossenschaften, etc. ausgelöst werden können²⁾.

Gegenüber den Warenlieferanten wird durch den Zusammenschluß von Fachgeschäften in Einkaufsgemeinschaften eine Machtposition aufgebaut, durch die die Marktform der Beschaffungsmärkte des Fachgeschäftes verändert wird.

Normalerweise wäre die Nachfrageform der Fachgeschäfte am Beschaffungsmarkt für Waren als Mero-Polygon zu kennzeichnen, während die Angebotsform der Warenlieferanten eher zum Oligopol neigt. Blicke diese Marktkonstellation unverändert, so verfügten die Warenlieferanten allein aufgrund der Marktkonstellation über erhebliche Marktmacht gegenüber den Fachgeschäften³⁾. Durch die Zusammenschlüsse in Einkaufsgemeinschaften erhält aber die Nachfrageform

-
- 1) vergl. dazu die ganz ähnlichen Entwicklungen in den Verbänden, S. 132 ff der vorliegenden Arbeit;
 - 2) vergl. Kleinen, H.: Zur Frage der unternehmerischen Selbständigkeit, a.a.O., S. 194 f, demnach spielen insbesondere die von den Ketten, etc. veranstalteten Fortbildungskurse für Betriebsführer der Einzelhandel treibenden Unternehmung (Inhaberschulung) eine eigenartig ambivalente Rolle. Einerseits stärken sie den Inhaber gegenüber seiner Kettenzentrale, sofern betriebswirtschaftliche Fortbildung, insbesondere Betriebsführerkennnisse vermittelt werden. Andererseits verführen sie den Inhaber dazu, sich freiwillig (obschon meist unbewußt) zum Vollzugsorgan der Kettenzentrale zu machen, wenn die Fortbildung alle Führungsprobleme ausklammert und statt dessen die Verkaufsförderung ("Verkaufpsychologie") in den Mittelpunkt stellt. Die Einkaufsgemeinschaften können so den Betriebsführer (Inhaber) des Fachgeschäftes auf seine wesentlichen Aufgaben im Betrieb hinweisen oder ihn davon ablenken; vergl. dazu auch Osel, W.: Wenn das Unbehagen in der Gruppe wächst, in: Handelsblatt Nr. 50, vom 14.3.1966, S. 13;
 - 3) vergl. in diesem Zusammenhang die Macht der Warenlieferanten, durch die Wahl der Absatzwege bestimmte Betriebsformen der Einzelhandel treibenden Unternehmungen auszuschalten.

der Fachgeschäfte oligoonistische Züge, so daß auf beiden Seiten des (Beschaffungs-) Marktes nunmehr ähnlich starke Partner stehen¹⁾. Darüber hinaus erhöht sich die Homogenität der Nachfrageform selbst, indem Groß- und Kleinbetriebe des Einzelhandels als Nachfrager am Beschaffungsmarkt für Waren, Betriebsmittel und Dienstleistungen vergleichbar stark werden, m.a.W. das Mero-Polyon dieses Marktes verschiebt sich in Richtung auf ein Oligoon.

Es wurde bereits angedeutet, daß der Facheinzelhandel in der Bundesrepublik derzeit zu der relativ konservativen Gruppe unter den Einzelhandel treibenden Unternehmungen gerechnet wird²⁾, die sich den Neuerungen im System des Absatzes von Waren an Konsumenten nur zögernd anpaßt und solche Neuerungen nur selten von sich aus initiiert. Die Gefahr, daß der Facheinzelhandel aus dem Produktreifungsprozeß ausgeschaltet wird, ist daher möglicherweise gegeben. Daß diese Gefahr jedoch zur Zeit noch nicht besonders akut ist, läßt sich ohne Schwierigkeit aus der amtlichen Statistik nachweisen, obschon insgesamt der Marktanteil des Facheinzelhandels sinkt und der Marktanteil anderer Betriebsformen, z.B. des Versandeinzelhandels, steigt (siehe dazu Tabelle 5, S. 70).

Da aber die Warenlieferanten, und zwar insbesondere die Hersteller von Konsumwaren, den Absatz ihrer Produkte auch auf der Einzelhandelsebene fördern, indem sie sich mit ihren Verkaufsförderungsmaßnahmen direkt an den Konsumenten wenden, verstärkt sich in Zukunft möglicherweise die Ausschaltungsgefahr für das Fachgeschäft. Beispielsweise übernehmen die Hersteller von Haushaltsgroßgeräten³⁾ selber die Garantie- und Serviceleistung gegenüber den privaten Haushaltungen. Sie unterhalten zu diesem

1) vergl. Sölter, A.: Ausgleichsmaßnahmen der Hersteller gegenüber der Marktmacht des Handels, in: Der Markenartikel, Heft 7, Jg. 30, München 1968, S. 342 ff;

2) vergl. Huber, W.: Die Handelsmarken, a.a.O., S. 45;

3) Waschmaschinen, Spülmaschinen, Kühlschränke, Herde, Mixgeräte, etc..

Tabelle 5: Marktanteile und Umsatzentwicklung des Versandeinzelhandels und des Facheinzelhandels in der BRD¹⁾.

Entwicklung des	Versand- EH	Fach- EH	EH insges.
Marktanteils 1962	3,6	74,5	100,0
1965	4,2	72,4	100,0
1966	4,3	71,7	100,0
1967	4,3	71,1	100,0
Umsatzzuwachs 1963	+ 8,7	+4,6	+ 4,9
1965	+19,2	+8,3	+ 10,0
1966	+ 9,1	+4,1	+ 5,3
1967	+ 1,2	+0,3	+ 1,2

Zweck in allen größeren Städten der Bundesrepublik eigene "Stützpunkte". Ursprünglich mögen diese Stützpunkte als Kontaktstellen zum Einzelhandel gedacht gewesen sein. Sie haben mittlerweile ihr Aufgabengebiet jedoch erheblich erweitert und übernehmen außer den Reparaturen auch Akquisitionsaufgaben, indem sie Konsumenten beraten, die von ihnen hergestellten Geräte vorführen und z.T. auch Schaufenster zur Präsentation ihres Verkaufsprogramms in eigener Regie einrichten. Die Beteiligung des Einzelhandels am Absatz dieser Geräte wird dadurch praktisch auf die Festsetzung des Endverkaufspreises und auf das Ausschreiben von Bestellungen, ggf. noch die Lagerung und Auslieferung reduziert. Eine völlige Ausschaltung könnte langfristig durchaus eintreten.

Sind es im Fall der technisch komplizierten Haushaltsgroßgeräte die Probleme des fachmännischen Services und Reparaturdienstes, die gewisse Ausschaltungstendenzen gegen den Einzelhandel

1) Quelle: Bundestagsdrucksache V/3678, Berichterstattung über Lage, Entwicklung und Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen an den Deutschen Bundestag; 5. Wahlperiode, vom 16.12.68, S. 48

auslösen¹⁾, so ergeben sich auf dem Gebiet der Markenartikel diese Tendenzen u.U. durch den Einsatz überregional gestreuter Werbemittel, wie z.B.: Illustrierte, Wochen- und Tageszeitungen und vor allem Rundfunk und Fernsehen. Insbesondere die Hersteller von Markenartikeln - aber auch bedeutende Großhändler - wenden sich über diese Werbemittel im Zuge der sogenannten "Sprungwerbung"²⁾ direkt an die Konsumenten, denen sie möglichst auch die Bezugsquellen - wichtig speziell bei neuen Waren³⁾ - nennen wollen. Der allgemeine Hinweis auf den Fachhandel klingt in diesem Zusammenhang relativ unverbindlich. In vielen Fällen ist auch aus der Formulierung schon erkennbar, daß sich ein solcher Bezugsquellennachweis wenigstens ebenso sehr an die Fachgeschäfte wie an die Konsumenten wendet ("in jedem gut geführten Fachgeschäft"), womit seine Akquisitionswirkung bei den Konsumenten weiter abgeschwächt wird. Außerdem taucht - speziell bei neuen Waren - das Problem auf, daß sie u.U. zunächst nur von sehr wenigen Fachgeschäften geführt werden.

Mit Großfilialisten und Warenhauskonzernen, die in den größeren Einkaufszentren (Großstädte, Verbrauchermärkte) der Bundesrepublik vertreten sind und deren zentrale Führungsinstanz im Anordnungswege bestimmte Waren in die Sortimente aller ihrer Filialen

-
- 1) Daß das Service- und Reparaturproblem nicht notwendig ungünstige Folgen für den Fachhandel haben muß, zeigt sich am Beispiel der Radio-, Fernseh- und Phonobranche, wo gerade die leistungsfähigen Reparaturwerkstätten des Fachhandels diesem einen bedeutenden Wettbewerbsvorsprung, z.B. gegenüber Warenhäusern und Versandeinzelhandlungen, sicherten;
 - 2) zum Begriff der Sprungwerbung vergl. Behrens, K.Chr.: Absatzwerbung, in: Die Wirtschaftswissenschaften, Hrsg.: E. Gutenberg, Wiesbaden 1963, S. 20; ferner zu diesem Fragenkreis auch Huber, W.: Die Handelsmarken, a.a.O., S. 16 ff;
 - 3) zum Beispiel wurde das neu entwickelte, aus Sojabohnenmehl hergestellte Kunstfleisch TVP zunächst nur über die Lebensmittelsupermärkte der vier großen Warenhauskonzerne der BRD angeboten. Die Einführungswerbung (im August 1968), ausschließlich im redaktionellen Teil der Tageszeitungen als Berichte, enthielt einen entsprechenden Hinweis.

(Häuser) einfügen kann, lassen sich indessen solche Neueinführungen (z.B. TVP), aber auch überregionale Werbemaßnahmen wirkungsvoller abstimmen, als mit unabhängigen Fachhändlern, die jeweils nur regionale Bedeutung haben.

Zur Verbesserung des Verhältnisses zwischen dem Facheinzelhandel und den Warenlieferanten wurden bisher zwei verschiedene Arten von Koalitionen entwickelt:

- horizontale Koalitionen, in denen sich mehrere Fachgeschäfte derselben Branche zwecks gemeinsamer Warenbeschaffung zusammenschließen (Einkaufsgemeinschaften);
- vertikale Koalitionen, in denen sich Fachgeschäfte und Warenlieferanten (meist Großhändler) zusammenschließen (Freiwillige Ketten).

Man kann die zweite Koalitionsart auch als gemischt vertikal und horizontal ansehen, da hier regelmäßig mehrere Fachgeschäfte mit einem oder wenigen Warenlieferanten zusammenarbeiten. In beiden Koalitionsarten wird grundsätzlich das Prinzip des Konkurrenzausschlusses beachtet, so daß das Fachgeschäft hier nicht mit Konkurrenten aus seinem Aktionsfeld in Kontakt kommt.¹⁾

Nun kann aber nicht übersehen werden, daß das Fachgeschäft durch die Kooperation (oder Koalition) mit anderen Betrieben stets einen Teil seiner Selbständigkeit verliert, und zwar selbst dann, wenn es ihm gelingt, seine Kooperationspartner in gewissem Umfang von sich selbst abhängig zu machen. Die Frage ist daher zu stellen, welche Alternativen zur Kooperation für das Fachgeschäft existieren, wenn man von der Entwicklung zum Großbetrieb einmal absieht, die ja nicht kurzfristig realisiert werden kann. Außerdem würde die Entwicklung zum Großbetrieb (mit Filialen) eine erhebliche Veränderung der Betriebsform des Fachgeschäftes bewirken, so daß der Betrieb, aus dessen Perspektive hier das Einzelhandelsaktionsfeld betrachtet wird, praktisch aufhört zu bestehen.

1) Die Kooperation mit den Konkurrenten i.w.S. kann beispielsweise auch in der Weise betrieben werden, daß das Fachgeschäft sich sortimentspolitisch (einschließlich der Nebenleistungen) spezialisiert, sein Sortiment aber mit den Konkurrenten so abstimmt, daß ein ausgewogenes "Standortsortiment" entsteht. Vergl. dazu Kuster, R.: Ladengemeinschaften - eine neue Variante der Kooperation im Handel, a.a.O., S. 221 ff; in den verbleibenden Leistungsbereichen kann das Fachgeschäft seine Aktivität sodann erheblich intensivieren; vergl. dazu Klein-Blenkers, F.: Die Ökonomisierung der Distribution, a.a.O., S. 281 ff

Die Alternative zur freiwillig gewählten und durch einen eventuellen Koalitionsvertrag auch regelbaren Abhängigkeit des Fachgeschäftes von seinen Warenlieferanten, Konkurrenten bzw. "Kollegen", besteht im Grunde in zwei möglichen Entwicklungen. Entweder sinkt das Fachgeschäft zu relativer Bedeutungslosigkeit ab und führt ein Dasein als "Lückenfüller", als Kleinbetrieb, der zwar nicht so bald - außer durch Liefersperre - ausgeschaltet werden kann, weil er auch mit betriebswirtschaftlichem Verlust weiterarbeitet (der Inhaber verzichtet dann auf die Erwirtschaftung kalkulatorischer Kosten¹⁾), der aber andererseits wegen seines geringen Marktanteils für die mittleren und größeren Betriebe auch kein zu beachtender Konkurrent ist, oder das Fachgeschäft gerät unter den wirtschaftlichen Druck seiner übermächtigen Warenlieferanten. Dieser zweite Fall führt u.U. zu Konsequenzen, die erheblich nachteiliger sein und eine wesentlich krassere Abhängigkeit von den Warenlieferanten hervorrufen können als das normalerweise in Koalitionen der Fall ist²⁾.

-
- 1) Zinsen für das eingesetzte Eigenkapital, Miete für eigene Geschäftsräume und Unternehmerlohn;
 - 2) beispielsweise kommt es in bestimmten Branchen (etwa Textil, Glas-Porzellan-Keramik, Musikinstrumente u.a.) vor, daß das Fachgeschäft ganz bestimmte Produkte ganz bestimmter Lieferanten führen möchte, weil sich gerade diese Produkte (meist hochqualitative Waren mit gewissem Luxuscharakter und ausgeprägtem Bekanntheitsgrad) sehr gut verkaufen lassen. Handelt es sich jedoch um ein "alleinstehendes" (keiner Einkaufsgemeinschaft angeschlossenes) kleines Fachgeschäft, so sind die Bestellmengen für den entsprechenden Warenlieferanten oftmals nicht sonderlich interessant. Das Fachgeschäft ist dann in einer denkbar schwachen Verhandlungsposition gegenüber dem Warenlieferanten und muß dessen Vertragsbedingungen sehr weitgehend akzeptieren, weil es sonst überhaupt nicht mehr beliefert würde.

4. Die Betriebsmittellieferanten

Der Einfluß, den die Betriebsmittellieferanten auf die Aktivität des Fachgeschäftes ausüben, ist im Gegensatz zum Einfluß der Warenlieferanten nicht so häufig. Er gehört nicht - wie letzterer - zum täglichen "Kleinkrieg" des Fachgeschäftes, sondern legt die grundsätzlichen Bedingungen, nämlich die Grundstruktur des Ladengeschäftes fest. Von der Leistungsfähigkeit und vom Leistungswillen der Betriebsmittellieferanten wird die sachliche Ausrüstung, das Kostenniveau, das Leistungsniveau und der mögliche Leistungsumfang des Fachgeschäftes in entscheidender Weise mitbestimmt.

Die zu den Arbeitsfaktoren zählenden Betriebsmittel, die das Fachgeschäft von seinen Betriebsmittellieferanten aufnimmt, lassen sich in zwei Gruppen - sachliche (materielle) und immaterielle - gliedern¹⁾.

Als sachliche Betriebsmittel sind dann folgende Arbeitsfaktoren zu bezeichnen, die das Fachgeschäft zur Bewirkung seiner Distributionsaufgaben einsetzt:

a) immobile Betriebsmittel, wie Grundstücke, Lagerhäuser, Ladenlokale, Ausstellungsräume, Schaukästen, etc..

1) Zum Begriff der Betriebsmittel vergl. Gutenberg, E.: Die Produktion, a.a.O., S. 3 f und S. 56 ff. GUTENBERG behandelt allerdings nur die sachlichen Betriebsmittel, vor allem die Maschinen, weil deren Einsatz im Industriebetrieb besondere betriebswirtschaftliche Probleme aufwirft. Im Einzelhandel verlagern sich jedoch die Schwerpunkte der Problematik auf den Faktor "Raum", auf die Raumgestaltung und auf Dienstleistungen (immaterielle Betriebsmittel), die speziell das kleinere Fachgeschäft beansprucht.
Die Unterscheidung materieller und immaterieller Güter geht auf J.B. SAY (Ausführliches Lehrbuch der praktischen politischen Ökonomie, Bd. I, Leipzig 1845, S. 80 f) zurück, vergl. dazu auch Weber, W.: Stichwort "Gut" im HdSW, Bd. IV, Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1965, S. 735; ferner Berekoven, L.: Die Besonderheiten der Werbung für immaterielle Güter, in: Betriebswirtschaft und Marktpolitik, a.a.O., S. 17 ff, insbesondere S. 20 - 23

- b) Ladeneinrichtungen, wie Regale, Ständer, Gondeln, Kühltruhen, Kassen, Waagen, Teppiche, etc.,
- c) sonstige Betriebsmittel, wie Büroausstattungen, Kraftfahrzeuge Werkstattseinrichtungen, etc.,
- d) Hilfs- und Betriebsstoffe, wie Verpackungsmaterial, Putzmittel, Kraftstoffe und sonstiges "Kleinmaterial", das z.B. für die Warenauszeichnung (Etikette), für die Schaufenster- und Innendekoration u.ä. Zwecke benötigt wird.

Die immateriellen Betriebsmittel bestehen in Dienstleistungen, die das Fachgeschäft zur Erfüllung seiner Distributionsaufgaben von anderen Betrieben in Anspruch nimmt und selbst verbraucht (nicht weitervermittelt). Man kann unter diesen Dienstleistungen zwei Arten unterscheiden:

- e) Dienstleistungen, die das Fachgeschäft zur Bewirkung seiner Umsatzprozesse beansprucht, also z.B. für den Transport, die Lagerung und Manipulation der Handelswaren,
- f) Dienstleistungen, die das Fachgeschäft zur Bewirkung seiner Verwaltungsprozesse beansprucht, wie z.B. Versicherungen, Beratungsdienste (Steuer-, Finanz-, Werbe-, Betriebsberater), Aus- und Fortbildung des Betriebspersonals durch betriebsfremde Personen bzw. Institutionen, Buchstellen, Rechenzentren, Schreib- und Übersetzungsbüros, Graphische Anstalten u.ä.m..

Als Lieferanten dieser Dienstleistungen kommen die Warenlieferanten, die Lieferanten der sachlichen Betriebsmittel sowie Spezialbetriebe in Frage.

Im Ladenfachgeschäft, das an einen festen Standort gebunden ist, kommt den Fragen des Geschäftsraumes und der Raumgestaltung besondere, grundscheidende Bedeutung zu, da die negative Wirkung eines ungeeigneten Geschäftslokals auf die Existenzchancen des Betriebes nur unzureichend durch unternehmungspolitische Maßnahmen

kompensiert werden kann¹⁾.

Die Standortfrage ist in diesem Zusammenhang für das Fachgeschäft - anders als für den ambulanten bzw. den Versandeinzelhandel - nicht nur unter distributionstechnischer und kostenmäßiger Perspektive zu prüfen, sondern auch unter Beachtung des akquisitorischen Potentials, das mit dem zur Diskussion stehenden Verkaufsort verbunden ist²⁾. Zwei Aspekte spielen dabei eine Rolle.

Zum einen hebt ein akquisitorisch "günstiger" Standort das Fachgeschäft von seinen Konkurrenten aus dem Ladeneinzelhandel positiv ab und verschafft ihm einen Wettbewerbsvorsprung. Da - gemessen am Umsatzanteil - der Ladeneinzelhandel in der Bundesrepublik von ganz überragender Bedeutung ist (Tabelle 6), ist dieser Aspekt besonders wichtig.

Zum anderen regt ein akquisitorisch "günstiger" Standort die Konsumenten zu Impulskäufen an und wirkt damit auch der Konkurrenz durch Sparkassen, etc. (3. Wettbewerbsebene), sowie durch ambulante und Versandeinzelhandlungen entgegen. Insgesamt ist der zweite Aspekt allerdings nicht so bedeutungsvoll wie der erste, weil im Wettbewerb mit den ambulanten und den Versandeinzelhandlungen das akquisitorische Potential des Standortes keine so entscheidende Rolle spielt. Der wachsenden Konkurrenz, vor allem durch Versandeinzelhandlungen (Tabelle 5, S. 70), muß das Fachgeschäft hauptsächlich mit anderen Mitteln als der Standortpolitik begegnen, wenn es sie neutralisieren will.

1) Die Qualität des Standortes ist nach einer Untersuchung von ZOPP (Differenzierungsgründe der Leistung bei gleichgearteten Einzelhandelsbetrieben, in: Schriften zur Handelsforschung, Hrsg.: E. Sundhoff, u.a., Nr. 31, Köln/Opladen 1965, S. 198) neben der Qualität des Unternehmers selber der wichtigste Einflußfaktor auf die Betriebsleistung und den Betriebserfolg des Ladenfachgeschäftes. Vergl. dazu auch Bd. 39 der Schriften zur Handelsforschung, o.V.: Struktur- und Leistungsanalysen von Einzelhandelsbetrieben der hauptsächlichlichen Branchen, Hrsg.: E. Sundhoff u.a., Köln/Opladen 1969, S. 48: "Von den sachlichen Betriebsmitteln haben Raum- und Einrichtungsmittel in den Betrieben des Ladeneinzelhandels die größte Bedeutung";

2) vergl. Klein-Blenkers, F.: Die Ökonomisierung der Distribution, a.a.O., S. 241

Tabelle 6: Einzelhandelsumsatz der BRD
nach Betriebsformen geordnet¹⁾

Betriebsform	Umsatz 1962 in Millionen DM	%
Ladeneinzelhandel	100.773,8	95,0
ambulanter Einzelhandel	1.533,2	1,4
Versandeinzelhandel	3.845,9	3,6
Summe	106.152,9	100

Der optimale Standort für das Ladenfachgeschäft ergibt sich an dem Platz, wo möglichst hohe akquisitorische und distributions-technische Standortqualitäten mit möglichst geringen Kosten (Miete, Abschreibungen, Steuern) erkaufte werden können. Fachgeschäfte, die einen relativ großen Raumbedarf (qm Geschäftsfläche) haben, müssen dabei den Kostenaspekt im allgemeinen stärker berücksichtigen als Betriebe mit relativ geringem Raumbedarf. Die optimalen Standorte ergeben sich entsprechend für Betriebe mit großem Raumbedarf (z.B. Möbelbranche) eher in den Nebenverkehrslagen, während Geschäfte mit "normalem" Raumbedarf die Hauptverkehrslagen bevorzugen (Textilbranche, Schuhe, etc.). Betriebe, die den täglichen Bedarf decken (z.B. Lebensmittelbranche), müssen dagegen die distributionstechnischen Aspekte besonders beachten. Sie finden günstige Standorte in Wohnvierteln²⁾ oder möglicherweise auch in Verbrauchermärkten.

-
- 1) Quelle: Statistische Mitteilungen für den Einzelhandel, Hrsg.: Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels, Köln, 8.2.1965, Nr. 1, S. 4. Der Umsatzanteil des Versandeinzelhandels ist bis 1967 auf 4,3 % angestiegen. Insgesamt konnte der Versandeinzelhandel somit von 1962 bis 1967 seine Umsätze um 43,1 % steigern. Der gesamte Einzelhandelsumsatz stieg dagegen in dieser Zeit nur um 23,0 %. Es ist anzunehmen, daß die Differenz nicht nur zu Lasten des ambulanten, sondern auch zu Lasten des Ladeneinzelhandels gegangen ist (berechnet aus Tabelle 5, S. 70);
- 2) vergl. Philippi, H.: Standorteinflüsse im Einzelhandel, in: Distributionswirtschaft, a.a.O., S. 29 - 54

Können die Betriebsmittellieferanten dem Fachgeschäft einen akquisitorisch günstigen Standort nicht zur Verfügung stellen, oder steigen die Preise (Mieten, Pacht) für akquisitorisch günstige Standorte über das aus den zu erzielenden Erträgen zu deckende Maß hinaus, so bestehen für das Fachgeschäft i.d.R. nur wenig Möglichkeiten, seine Existenz zu behaupten, wenn seine Konkurrenten i.e.S. nicht gerade zufällig überwiegend als ambulante bzw. Versandeinzelhandlungen auftreten. Das Fachgeschäft ist nämlich darauf angewiesen, daß der Konsument das Verkaufslokal aufsucht. Nur an einem akquisitorisch günstigen Standort kann das Fachgeschäft aber auf einen hinreichenden Besucherstrom rechnen.

Durch geeignete werbliche Maßnahmen kann zwar das akquisitorische Potential eines Standortes aufgebessert werden, wirklich entscheidende Veränderungen kann aber das Fachgeschäft mit seiner eigenen Werbung schon deshalb nicht erzielen, weil sein wirksamstes Werbemittel, das Schaufenster¹⁾, am ungünstigen Standort nicht hinreichend zur Geltung kommt.

Die Ausweichmöglichkeiten des Fachgeschäftes in bezug auf die Standortwahl sind daher gering. Die Wirkung der "Standortlieferanten" (Vermieter, Verpächter) auf das Aktionsfeld des Fachgeschäftes ist umgekehrt nahezu existenzentscheidend. An dem Gewinn, den das Fachgeschäft aufgrund einer besonders guten Standortlage erzielen kann, ist der Standortlieferant entsprechend beteiligt, was sich u.a. in der Höhe der Mietsätze, aber auch in einer möglichen Umsatzbeteiligung äußert²⁾.

Als eine von den Standortlieferanten ausgelöste Sekundärwirkung ergibt sich daher, daß in den akquisitorisch erstklassigen Standorten der Innenstädte die Fachgeschäfte zu besonders sparsamem Einsatz des Faktors Raum gezwungen werden, damit die hohen "absoluten (Miet-) Belastungen durch entsprechende... Auslastungen der Raumkapazität ausgeglichen... werden"³⁾.

-
- 1) vergl. Schwalbe, H.: Die Werbekosten der Einzelhandelsbetriebe, Diss. Köln 1968, S. 136 ff;
 - 2) wie sehr die Höhe des Mietzinses mit der Standortlage schwankt, weist PHILIPPI (Standorteinflüsse..., a.a.O., S. 43) nach, der aber auch sehr erhebliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Branchen bei gleicher Standortlage aufzeigt;
 - 3) ebenda, S. 44

Das Fachgeschäft, das in gemieteten Räumen arbeitet, ist wegen der Notwendigkeit, regelmäßig den Mietzins entrichten zu müssen, zu größerer Rechenhaftigkeit und Wirtschaftlichkeit gezwungen als das in eigenen Räumen arbeitende Fachgeschäft. Schlecht geführte Betriebe mit unzureichenden Betriebsergebnissen sind mit hin in gemieteten Räumen eher genötigt, aus dem Markt auszusteigen, als bei eigenen Räumen, wo sie zeitweilig auf die Erwirtschaftung der kalkulatorischen Miete verzichten können. Das Arbeiten in gemieteten Räumen macht das Fachgeschäft insofern also krisenanfälliger.

Das Bestreben vieler Fachgeschäftsinhaber läuft daher auf den Erwerb eigener Geschäftsräume hinaus, um sich auf diese Weise dem Einfluß der Standortlieferanten zu entziehen. Die Mobilität des Fachgeschäftes in Fragen der Standortverlegung wird dadurch allerdings erheblich eingeschränkt. Standortverlegungen können aber durch die Dynamik des Einzelhandelsaktionsfeldes, speziell auch im Zuge von "Stadtkernsanierungen", erforderlich werden oder manchmal wenigstens ratsam erscheinen. Sieht der Fachgeschäftsinhaber in solchen Fällen mehr darauf, wo günstig ein Grundstück, ein Haus oder Ladenlokal käuflich zu erwerben ist, als darauf, welche akquisitorischen Qualitäten die zur Auswahl stehenden Standorte haben, so vergibt er u.U. die Chance, einen wirklich erstklassigen Standort beziehen zu können.

Tatsächlich hat die bereits erwähnte Untersuchung der BBE, Köln, bei 180 Fachgeschäften der Branchen Textil und Drogerien ergeben, daß gut geführte, leistungsstarke Betriebe in wesentlich größerem Ausmaß gemietete Räume benutzen als schlecht geführte Betriebe (siehe dazu auch Tabelle 7)¹⁾.

Ähnlich, wenn auch nicht von so grundsätzlicher und existenzentscheidender Bedeutung, ist der Einfluß der übrigen Betriebsmittellieferanten (it. b - f, S. 75) auf die betriebspolitischen Möglichkeiten des Fachgeschäftes. Von ihrer Leistungsbereitschaft hängt die Verfügbarkeit, die Teilbarkeit und der Preis der mobilen Betriebsmittel, der Hilfs- und Betriebsstoffe sowie der Dienstleistungen ab, die im Fachgeschäft eingesetzt werden sollen.

1) vergl. Klein-Blenkers, F.: Möglichkeiten zur Intensivierung der Förderungsmaßnahmen im Einzelhandel..., a.a.O., S. 37 f

Tabelle 7: Drogerie - Fachgeschäfte mit eigenen und gemieteten Geschäftsräumen nach der Qualität der Betriebsführung geordnet¹⁾

Raum	Betriebsführung		insgesamt
	gut	schlecht	
eigen.	13 %	38 %	23 %
gemiet.	79 %	50 %	64 %
eig.+gem.	8 %	12 %	13 %
Gesamt	100 %	100 %	100 %

Die grundsätzliche Verfügbarkeit - einer der wichtigsten Aspekte bei den immobilien Betriebsmitteln - tritt hier in ihrer Bedeutung gegenüber der Teilbarkeit der einzusetzenden Faktoren zurück. Durch die Möglichkeit der Faktorsubstitution, die beim Standort nicht oder nur in sehr geringem Maße besteht, kann hier das Problem der grundsätzlichen Verfügbarkeit entschärft werden. Mangelhafte Teilbarkeit der Betriebsmittel hat für das Fachgeschäft allerdings u.U. einen ähnlichen Effekt wie fehlende Verfügbarkeit. Ein Beispiel: EDV-Anlagen sind für den Einsatz in mittleren und kleineren Betrieben, wie dem Fachgeschäft, zur Zeit noch zu groß und zu teuer. Die Hersteller solcher Anlagen werden - aufgrund der regen Nachfrage nach Großrechenanlagen - auch (noch) nicht Veranlaßt, sich mit den Datenverarbeitungsproblemen der Mittelbetriebe intensiver zu befassen²⁾. Das Fachgeschäft kann folglich an dem technischen Fortschritt auf diesem Gebiet, den der Einzelhandelsgroßbetrieb (Warenhauskonzerne, Großfilialisten, Verbrauchermärkte, etc.) voll nutzen kann, nur partizipieren,

-
- 1) Eigene Auswertung des Verf. aus der erwähnten BBE-Erhebung (siehe Fußnote 2, S. 49);
 - 2) vergl. Hartmann, B.: Elektronische Datenverarbeitung in Klein- und Mittelbetrieben, Freiburg i.Br. 1966

wenn es mit anderen Betrieben kooperiert, indem es mit ihnen (häufig Konkurrenten) gemeinsam eine größere Anlage benutzt. Die Einsatzmöglichkeiten der elektronischen Datenverarbeitung wird dadurch stark eingeschränkt, weil das Fachgeschäft nur selten eigene Sonderauswertungen auf der kooperativ benutzten Anlage vornehmen kann. Das scheitert meist schon am Programmieraufwand¹⁾.

Ähnlich liegen die Dinge bei verschiedenen Dienstleistungen, die das Fachgeschäft als immaterielle Betriebsmittel einsetzen könnte, auf deren Einsatz es aber verzichten muß, weil die Dienstleistungen insgesamt für seinen Betrieb zu groß "dimensioniert" und in sich - wenn ihre Wirkung nicht erheblich gemindert werden soll - nicht teilbar sind. So sind beispielsweise die Werbeetats des Fachgeschäftes für eine sogenannte "Full-Service" - Werbeagentur i.d.R. viel zu klein²⁾. Die wirkliche Leistungsfähigkeit einer solchen Agentur kann erst ab einer bestimmten Etathöhe ausgeschöpft werden. Das Fachgeschäft muß daher i.d.R. auf die Dienste einer solchen Agentur verzichten. Ähnliches gilt für die Dienstleistungen von Marktforschungsinstituten.

Andererseits gibt es zahlreiche Betriebsmittellieferanten, die sich mit ihrer Programm- (Sortiments-) Planung in starkem Maße auf die mittleren und kleineren Fachgeschäfte als Zielgruppe ausgerichtet haben. Diese Betriebe können mit ihrem Angebot (z.B. Ladeneinrichtungen) u.U. kaum auf andere Abnehmergruppen ausweichen. Sie sind also relativ stark vom Facheinzelhandel und dessen Investitionspolitik abhängig. Ihr Einfluß auf die Struktur des Einzelhandelsaktionsfeldes beschränkt sich oft auf das Vorantreiben des technischen Fortschritts in ihrem Spezialgebiet.

Allerdings wird sich mit wachsender durchschnittlicher Betriebsgröße der Fachgeschäfte und mit fortschreitender Substitution des Produktionsfaktors "Arbeit" gegen sachliche Betriebsmittel die Bedeutung dieser Betriebsmittellieferanten für das Fachgeschäft verstärken.

1) vergl. Wimmers, W.: Datenverarbeitung im Einzelhandel, Möglichkeiten und Verfahren, in: Schriften zur Berufs- und Betriebsförderung im Einzelhandel, Köln 1966;

2) vergl. o.V.: Die Werbung des Facheinzelhandels. Eine Untersuchung des IfH, Köln, (im Druck).

Die Neigung der Fachgeschäftsinhaber, den Faktor "Arbeit" durch sachliche Betriebsmittel zu ersetzen, ist wegen des damit verbundenen größeren Finanzmittelbedarfs und des größeren finanziellen Risikos der Unternehmung im ganzen nicht sehr groß. Eine solche Substitution wird aber durch die ständig steigenden Personalkosten, die nicht immer in voller Höhe auf die Preise überwältzt werden können, einerseits und durch die relative Knappheit der Arbeitskräfte andererseits geradezu erzwungen.

Aus den Unterlagen des Kölner Betriebsvergleichs (IfH) geht beispielsweise hervor (siehe Tabelle 8), daß die Umsatzleistung je beschäftigter Person in der Zeit von 1952 bis 1967 um 108 % (1952 = 100) gesteigert werden konnte. Ermöglicht wurde dieser Anstieg sicherlich z.T. auch dadurch, daß die Qualifikation des eingesetzten Personals verbessert wurde, was u.a. wiederum zur Steigerung der Personalkosten beitrug, die sich für diese Zeit, gemessen in Prozenten vom Umsatz auf + 42 % (1952 = 100) beläuft.

Tabelle 8: Entwicklung der Personalleistung, der Personalkosten und der Abschreibungen im deutschen Facheinzelhandel seit 1952¹⁾

Jahr	Umsatz je besch.Pers.		Pers.-Kost.inkl.UL ²⁾		Abschreibungen	
	in DM	Index	% v. U.	Index	% v.U.	Index
1952	41.260	100	9,3	100	0,6	100
1957	47.400	115	10,5	113	1,0	167
1962	64.800	157	11,4	123	1,2	200
1967	85.900	208	13,2	142	1,3	217

1) Quelle: Mitteilungen des IfH, Köln
 Nr. 15 vom 1. September 1953
 " 56 vom August 1958
 " 116 vom August 1963
 " 8, Jg. 20 vom August 1968

2) UL = Unternehmerlohn

Ganz entscheidend dürfte die Steigerung der Personalleistung allerdings durch ökonomisierende Maßnahmen im Bereich der Betriebsorganisation und durch vermehrten Sachmitteleinsatz bewirkt worden sein. Letzteres läßt sich anhand der Betriebsvergleichszahlen mit den Abschreibungen auf das Betriebsvermögen nachweisen, die von 1952 - 1967 um nicht weniger als 117 % (1952 = 100) angestiegen sind (Tabelle 8, S. 82). Wie sehr die Bedeutung der Betriebsmittellieferanten für das Fachgeschäft bereits gewachsen ist, geht aus dieser Zahl besonders eindringlich hervor¹⁾.

Die Lieferanten von Handelswaren und Betriebsmitteln bieten häufig - genau wie das Fachgeschäft - in Verbindung mit ihren Hauptleistungen noch Nebenleistungen an. Beispielsweise stellen die Warenlieferanten auch Dekorationsdienste, Verkaufsberater, Werbemittel etc. zur Verfügung, liefern die Betriebsmittellieferanten auch Betriebsberatungen, Marktuntersuchungen u.a.m.. Man findet entsprechende Beispiele im Franchise-System²⁾, beim Rack-Jobber, bei der Full-Service-Werbeagentur, etc.. Die entsprechenden Haupt- und Nebenleistungen sind dann harmonisch aufeinander abgestimmt. Nimmt nun das Fachgeschäft von einem Lieferanten ein solches Leistungsbündel auf, so kann es damit die Aufgabe der Harmonisierung seines Faktoreinsatzes praktisch zumindest teilweise auf den betreffenden Lieferanten übertragen.

Nun ist aber zu bedenken, daß die Lieferanten die auf sie ausgegliederte Aufgabe der qualitativen Faktorkombination unter ihren eigenen Zielvorstellungen realisieren. Diese müssen sich nicht unbedingt mit den Zielen des Fachgeschäftes decken. Bei den Lieferanten sind nämlich auch die eigenen absatzpolitischen Ziele mit im Spiel, die gegen die Zweckmäßigkeit Gesichtspunkte des Fachgeschäftes abgewogen werden müssen. Es können mithin sehr leicht Konflikte auftreten, wenn die Kombinationsaufgaben auf mehrere, untereinander nicht koordinierte, selbst aber "abhängige Berater" ausge-

1) vergl. dazu die in Tabelle 9 (S. 87) ausgewiesenen Veränderungen der Kostenstruktur im Fachhandel;

2) zur Methode des Franchise-Systems vergl. Gross, H. und Skaupy, W.: Das Franchise-System, Düsseldorf/Wien 1968

gliedert werden¹⁾.

Sind andererseits die Betriebsstruktur und das betriebliche Funktionsbündel des Fachgeschäftes einmal in sich und untereinander zu einem harmonischen Ganzen kombiniert und auf den betrieblichen Zielkomplex hin koordiniert, so fällt es schwer, irgendwelche Teile aus diesem System auszubrechen und gegen andere zu ersetzen, ohne damit die Harmonie des Ganzen zu gefährden. Die zahlreichen Interdependenzen dieses Systems - z.B. zwischen Standort, Betriebsgröße, Sortiment und Nebenleistungen - erschweren jeden Wechsel, der möglicherweise durch Veränderungen der betrieblichen Umwelt ratsam erscheinen könnte.

Ersatzinvestitionen werden daher sehr oft bei den Erstlieferanten in Auftrag gegeben²⁾, so daß die Bindung des Fachgeschäftes an seine einmal ausgewählten Betriebsmittellieferanten noch verstärkt wird. Halten diese Lieferanten mit der technischen Entwicklung nicht Schritt, oder beachten sie bei ihrer Produkt- und Sortiments- (Programm-) Gestaltung nicht die Veränderungen im Aktionsfeld des Fachgeschäftes, so kann das Fachgeschäft sich u.U. nicht hinreichend an die veränderte Struktur seines Aktionsfeldes anpassen. Es ist insofern also nahezu von "seinen" Betriebsmittellieferanten abhängig.

Grundsätzlich besteht für das Fachgeschäft die Alternative, die sachlichen Betriebsmittel zu kaufen oder zu mieten. Man spricht im zweiten Fall seit einigen Jahren vom "Leasing"³⁾. Durch den Abschluß eines Mietvertrages für Sachmittel (Ladeneinrichtungen und

-
- 1) vergl. dazu die sehr ähnlich liegende Problematik der sogen. Consulting Engineers, die - in der BRD meistens - zugleich Berater und Anbieter/Lieferant von Industrieanlagen sind, dargestellt bei Klemm, H.W.: Die Grundlagen des deutschen Investitionsgüter-Exportes und die Möglichkeit zur Mitarbeit von deutschen beratenden Ingenieurfirmen (Consulting Engineers), Berlin 1957;
 - 2) bei Erweiterungsinvestitionen besteht sehr oft gar keine Wahl als auf den Erstlieferanten zurückzugreifen (Die Produktgestaltung der Betriebsmittellieferanten zielt z.T. bewußt auf diese Wirkung ab);
 - 3) zur Funktion und zum Verfahren des Leasing vergl. Friedländer, G.: Leitfaden für das Leasing-Geschäft, Stuttgart 1964; derselbe: Hat Leasing auch im Handel Zukunft? Ergebnisse einer internationalen Studientagung, Bd. 33 "Im Grüene", Bern und Stuttgart 1966; Visser, H.U.: Finanzierungs- und Kostenprobleme des Leasing von Investitionsgütern aus der Sicht des Leasingnehmers, Freiburg i.Br. 1966

sonstige Betriebsmittel) werden die Beziehungen des Fachgeschäftes zu seinen Betriebsmittellieferanten auf längere Sicht institutionalisiert. Die Abhängigkeit des Fachgeschäftes von diesen Lieferanten verstärkt sich dadurch, weil eine vorzeitige Kündigung des Mietvertrages i.d.R. mit erheblichen Kosten verbunden ist. Über die Anwendungsmöglichkeiten des "Leasing" im Einzelhandel hat die BBE, Köln, im Oktober 1968 eine Umfrage bei Mitgliedern verschiedener Einzelhandelsverbände durchgeführt, deren Ergebnis erste Anhaltspunkte für die Vermutung erbracht hat, daß "Leasing" als Methode zur Finanzierung des Betriebsmittelbedarfs auch im Einzelhandel Zukunftschancen hat¹⁾.

Als Methode zur Beschaffung der Sachmittel ist "Leasing" jedoch gegenüber dem Kauf relativ teuer. Es kann daher außer als Finanzierungsmethode²⁾ im Grunde nur in Sonderfällen angewendet werden, etwa wenn eine Lücke im Betriebsmittelbestand für absehbare Zeit zu füllen ist, die Lebensdauer der benötigten Gegenstände aber die voraussichtliche Nutzungszeit im Betrieb erheblich übersteigt.

1) vergl.: Der Einzelhandelsberater, 11. Jg., Oktober 1968, S. 378 f und Dezember 1968, S. 456 ff;

2) zu den steuerlichen Vorteilen, die das "Leasing" gegenüber dem Kauf bietet, vergl. u.a. die Beiträge von FALK, FLOHR, BOOK, FINK, SCHUSTER u.a.m. in der Zeitschrift Der Betrieb in der Zeit 1963/1964

5. Die Arbeitskräfte

Wichtigster Produktionsfaktor im Einzelhandel und ganz besonders im Fachgeschäft sind die - mit den Betriebsmitteln zu den Arbeitsfaktoren zu zählenden - Betriebspersonen. Das ist zum einen daraus ersichtlich, daß die Personalkosten heute im Durchschnitt 48 % der Gesamtkosten im Facheinzelhandel ausmachen. Sie sind damit der größte Posten in der Kostenartenrechnung des Fachgeschäftes¹⁾ (Tabelle 9). Zum anderen wurde mit der bereits erwähnten Untersuchung des IfH, Köln,²⁾ der Nachweis geführt, daß die Qualifikation der Führungspersonen im Facheinzelhandel den größten Einfluß auf den wirtschaftlichen Erfolg des Betriebes ausüben. Die Wirkung des qualitativen Niveaus dieser Betriebspersonen auf die Leistungskraft des Fachgeschäftes übertrifft danach selbst die grundsätzliche Standortqualität³⁾.

Von der Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte hängt es mithin ab, ob das Fachgeschäft seine Marktchancen erkennen und nutzen kann. In welcher Situation sich hier (gegenüber den Arbeitskräften) das Fachgeschäft befindet, soll im folgenden Abschnitt aufgezeigt werden.

Das zu einem bestimmten Zeitpunkt im Einzelhandelsaktionsfeld vorhandene Reservoir an Arbeitskräften setzt sich aus drei verschiedenen Gruppen von arbeitsfähigen Personen zusammen, nämlich

- den zur fraglichen Zeit "freien", Arbeitsuchenden, unbeschäftigten Arbeitskräften,
- den in den Wirtschaftsprozess noch nicht oder nicht mehr als Arbeitskräfte eingegliederten Personen, die nicht als Arbeitssuchende auftreten (z.B. Hausfrauen, Rentner, Schüler und Studenten, etc.) und

1) die Ware wird dabei nicht als Kostenfaktor angesehen; vergl. dazu Fußnote 1, S. 58;

2) vergl. o.V.: Struktur und Leistungsanalysen von Einzelhandelsbetrieben der hauptsächlichen Branchen, in: Schriften zur Handelsforschung, Bd. 39, Köln/Opladen 1969, S. 42 f; sowie Zopp, H.: Differenzierungsgründe der Leistung bei gleichartigen Einzelhandelsbetrieben, a.a.O., S. 198;

3) vergl. dazu auch Klein-Blenkers, F.: Die Leitung in mittleren und kleinen Betrieben als Ansatzstelle für Rationalisierungsmaßnahmen, in: ZfB, 36. Jg., 1966, S. 368 ff

Tabelle 9: Die wichtigsten Kostenarten im deutschen Facheinzelhandel und ihre Entwicklung in den letzten 15 Jahren¹⁾.

Kostenart	in Prozenten der Gesamtkosten		Veränderungen in % v. 1952
	1952	1967	
	1	2	3
Personal- kosten ²⁾	42	48	+ 14
Miete od. Miet- wert	7	8	+ 14
Werbung	4	4	
Abschreibungen	3	5	+ 66
Zinsen f. EK.	2	3	+ 50
Sonstige Kost.	20	16	- 20
Steuern ³⁾	22	16	- 22
	100	100	

- den im betrachteten Einzelhandelsaktionsfeld oder außerhalb davon, z.B. in einem anderen Einzelhandelsaktionsfeld oder in der Industrie, beschäftigten Arbeitskräften, die eventuell abgeworben werden können.

Aus diesem Reservoir an Arbeitskräften deckt das Fachgeschäft seinen Personalbedarf. Der Pol "Arbeitskräfte" liefert insofern den Produktionsfaktor "Personal".

Die Faktoraufnahme aus dem Pol "Arbeitskräfte" vollzieht sich im System des Arbeitsmarktes, an dem das Fachgeschäft als Nachfrager auftritt. Von der Funktionsfähigkeit des Arbeitsmarktes, sowie von der quantitativen und qualitativen Beschaffenheit des insgesamt verfügbaren Arbeitskräftereservoirs hängt es ab, ob das Fachgeschäft seinen Personalbedarf hinreichend decken kann.

Die Quantität des für das Fachgeschäft verfügbaren Reservoirs an

1) Quelle: Mitteilungen des IfH, Köln, Nr. 15 vom 1. September 1953 und Nr. 8, Jg. 20, vom August 1968;

2) einschl. Unternehmerlohn;

3) Umsatzsteuer und Gewerbesteuer

Arbeitskräften liegt - wie man aus seiner Zusammensetzung leicht erkennt - nicht von vornherein fest. Lediglich die obere Grenze der verfügbaren Menge an Arbeitskräften könnte mit der Zahl der insgesamt im Einzelhandelsaktionsfeld arbeitsfähigen Personen angegeben werden. Davon sind jedoch bei weitem nicht alle an einer Mitarbeit im Fachgeschäft interessiert bzw. dafür qualifiziert. Das effektive Arbeitskräftereservoir des Fachgeschäftes ist daher erheblich kleiner. Wie groß es tatsächlich ist, läßt sich praktisch kaum ermitteln.

Um eine ungefähre Vorstellung von der Bedeutung des Einzelhandels am Arbeitsmarkt der Bundesrepublik zu vermitteln, werden in Tabelle 10 einige Ergebnisse der Volkszählung vom 6.6.1961 wiedergegeben.

Tabelle 10: Beschäftigte Personen im Einzelhandel
im Vergleich zur arbeitenden Bevölkerung
in der BRD am 6.6.1961¹⁾

	absolute	relative Zahlen		
1. Wohnbevölkerung (6.6.61)	56,18 Mio.	100 %	-	-
2. Beschäftigte insgesamt	23,01 Mio.	41,0 %	100 %	-
3. davon im Handel	3,58 Mio.	6,4 %	15,6 %	100 %
4. davon im Einzelhandel	2,18 Mio. ²⁾	3,9 %	9,5 %	60,7 %

Im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen beschäftigte der Einzelhandel 1961 mit 2,18 Mio. die zweitgrößte Zahl von Personen hinter dem Stahl-, Maschinen- und Fahrzeugbau (= 2,21 Mio.). Obschon aus diesen Zahlen nicht zu erkennen ist, in welchem Maße der Einzelhandel das in der Bundesrepublik vorhandene Arbeitskräfte-

1) Quelle: Statistisches Jahrbuch 1969, a.a.O., S. 171/172;

2) nach einer Mitteilung der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels ist diese Zahl bis 1968 auf 2,23 Mio. beschäftigte Personen (Jahresdurchschnitt) angestiegen, vergl. Pressedienst des Handels, a.a.O., Nr. 2/69 vom 15.1.1969

reservoir beansprucht, spiegeln die angegebenen Werte dennoch seine relative Bedeutung am gesamten Arbeitsmarkt wider. Auf das individuelle Aktionsfeld eines Fachgeschäftes ist dieses Bild jedoch nicht übertragbar. Das einzelne Fachgeschäft erlangt im Gegenteil nur selten größere Bedeutung auf dem regionalen Arbeitsmarkt.

Die Aufgabe des Fachgeschäftes besteht nun darin, durch geeignete Maßnahmen ein möglichst großes Arbeitskräfteangebot aus seinem Arbeitskräfte-reservoir hervorzulocken und für sich zu erschließen. Als Anreiz dazu kann einerseits die Entlohnungshöhe (materieller Anreiz), sowie andererseits der Eigenwert der zu erfüllenden Tätigkeiten (Arbeitsgebiete) und der Prestigewert der zu besetzenden Arbeitsplätze (immaterielle Anreize) entsprechend manipuliert werden.

Der Eigenwert der zu erfüllenden Tätigkeiten ergibt sich aus der Art der gestellten Arbeitsanforderungen, der Sicherheit des Arbeitsplatzes und dem herrschenden Betriebsklima. Er äußert sich in der Identifikation des Personals mit seiner Aufgabe.

Der Prestigewert des Arbeitsplatzes hängt zum einen von dessen Eigenwert¹⁾, zum anderen von der Entlohnungshöhe ab. Ferner spielt hier das Firmenimage eine gewisse Rolle. Ein höherer Eigenwert der geforderten Tätigkeiten, mehr Lohn und ein positives Firmenimage erzeugen in der Regel auch einen größeren Prestigewert des Arbeitsplatzes.

Je höher die Durchschnittslöhne in der Wirtschaft allgemein steigen, um so wichtiger werden die Aspekte des immateriellen Anreizes, den der Arbeitsplatz ausstrahlt, also der Eigenwert der Tätigkeit

1) hier ist insbesondere das - im Rahmen der Arbeitsanforderungen abgesteckte - Autonomieintervall (Selbständigkeit und Verantwortung) von Bedeutung.

und der Prestigewert des Arbeitsplatzes¹⁾. Insbesondere die fortschreitende Verkürzung der effektiven Arbeitszeit bringt in diesem Zusammenhang nicht nur eine völlig neue Einstellung der Arbeitskräfte zur Freizeit hervor, sondern führt auch dazu, daß der Befriedigungswert, den die Tätigkeit an sich stiftet bzw. stiften kann, stärker wahrgenommen und höher eingeschätzt wird. Die sogenannte "menschliche Komponente" des Produktionsfaktors "Personal" wird dadurch deutlicher spürbar und verlangt nach mehr Berücksichtigung in der Personalplanung und Arbeitsplatzgestaltung. Die allgemeine, durch Arbeitszeitverkürzungen noch verschärfte Knappheit an Arbeitskräften erhöht diesen Zwang zur "Vermenschlichung" der Arbeit. Den immateriellen Anreizen wird daher in Zukunft wachsende Bedeutung in der Personalpolitik zukommen.

Neben dem quantitativen Aspekt ist für das Fachgeschäft besonders die qualitative Beschaffenheit des verfügbaren Arbeitskräftereservoirs bedeutungsvoll. Die Qualität des Betriebspersonals entscheidet nämlich darüber, in welchem Maße das vom Fachgeschäft übernommene Funktionsbündel tatsächlich auch erfüllt werden kann. Da die intensive Erfüllung eines umfangreichen Funktionsbündels die Spezialität des Fachgeschäftes ausmacht, entscheiden sich mit der Qualität des Betriebspersonals gleichzeitig auch die Erfolgchancen des Betriebes schlechthin. Untersuchungen des IfH, Köln, bestätigen diesen Zusammenhang: In leistungsstarken Fachgeschäften werden allgemein "qualitativ hochwertigere Faktoren verwendet als in leistungsschwachen Betrieben"²⁾. Die Qualität des Personals, das im Fachgeschäft - wie im ganzen Distributionsbereich - ein

1) Dieser Effekt ist mit der Grenznutzenbetrachtung nach GOSSEN vergleichbar. Mit zunehmender Lohnhöhe sinkt der Nutzen (=Wertschätzung), den die zusätzlichen Lohnanteile stiften können (analog zum 1. GOSSENSchen Gesetz). Vergl. dazu Gossen, H.H.: Entwicklung der Gesetze des menschlichen Verkehrs und der daraus fließenden Regeln für menschliches Handeln (Braunschweig 1854), 3. Aufl., Berlin 1927, zit. aus HdSW, Bd. 4, Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1965, S. 618 ff

2) Klein-Blenkers, F.: Der Einfluß des Betriebsfaktoreinsatzes auf die Ertragsverhältnisse des Einzelhandels, in: Internationales Gewerbearchiv, März 1965, S. 17 u. 20

besonders wichtiger Betriebsfaktor ist¹⁾, gibt dabei oft den Ausschlag.

Nun kann aber das Fachgeschäft auf die qualitative Beschaffenheit des Arbeitskräftereservoirs, aus dem es sein Personal aufnimmt, nur insofern einwirken, als es durch seine Aus- und Fortbildungsmaßnahmen das allgemeine Qualitätsniveau um ein Winziges verändert. Im Grunde reicht die Wirkung seiner Maßnahmen jedoch nicht über den betrieblichen Bereich hinaus. Man kann daher sagen, daß das Fachgeschäft das Qualitätsniveau des Arbeitskräftereservoirs zunächst so hinnehmen muß, wie es durch den Stand der kulturellen, sozialen, wirtschaftlichen und technischen Entwicklung in seinem Aktionsfeld geprägt wurde²⁾.

Dieser Sachverhalt ist deshalb für das Fachgeschäft besonders wichtig, weil es im wesentlichen spezialisiertes Fachpersonal und nur relativ wenige (ungelernte) Hilfskräfte einsetzt. Der Kreis der für das Fachgeschäft als potentielle Arbeitskräfte interessanten Personen wird dadurch sehr eng gezogen.

Praktisch kommen für die Bewirkung der Umsatzprozesse nur Arbeitskräfte aus der eigenen Branche in Frage, die das Fachgeschäft bei "angespannter" Arbeitsmarktlage kurzfristig kaum anders als durch Abwerbung von seinen Konkurrenten erlangen kann³⁾. Nur langfristig besteht die Möglichkeit, durch geeignete eigene Aus- und Fortbildungsmaßnahmen die Qualifikation solcher Arbeitskräfte nach den betrieblichen Bedürfnissen zu steuern.

Etwas günstiger ist die Situation bei dem im Verwaltungsprozeß einzusetzenden Personal (z.B. Buchhalter). Hier spielt die Branchenorientierung für die Qualifikation der entsprechenden Arbeitskräfte keine so entscheidende Rolle, so daß das Reservoir relativ größer ist. Der Bedarf an Verwaltungspersonal ist im Fachgeschäft jedoch verhältnismäßig gering.

1) derselbe: Die Ökonomisierung der Distribution, a.a.O., S. 209 ff;

2) vergl. Schäfer, E.: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 12 f;

3) eine Ausnahme bilden hier lediglich die wenigen im Lager, z.B. zur Warenauszeichnung, eingesetzten Arbeitskräfte.

Unabhängig von der fachlichen Qualifikation stellt das Fachgeschäft jedoch an sein Personal noch weitere Anforderungen, die sich einerseits aus der kleinen Betriebsgröße und andererseits aus der arbeitsintensiven Wirtschaftsweise des Fachgeschäftes ergeben¹⁾: In einem überschaubaren kleinen Betrieb kann der einzelne Mitarbeiter auf die Dauer nicht anonym bleiben. Er wird vielmehr unmittelbar mit fast allen betrieblichen Problemen konfrontiert und quasi gezwungen, somit in mehreren Arbeitsbereichen "mitzudenken". Er kann sich nicht ohne weiteres nur auf seinen engeren Aufgabebereich zurückziehen, sondern muß sich in hohem Maße in seine Umgebung aktiv integrieren, indem er sie selbst zu gestalten hilft. Das trifft keineswegs nur für die leitenden Mitarbeiter (z.B. Abteilungsleiter) zu. Jeder Mitarbeiter wird im Fachgeschäft stärker in die Dynamik des Teamwork einbezogen als in einem Großbetrieb, wo die Anonymität des Einzelnen eher gewahrt bleibt.

Die Arbeitsleistung des Fachgeschäftspersonals wird dadurch besonders intensiv genutzt²⁾, was einerseits den Eigenwert der Tätigkeit im Fachgeschäft hebt und andererseits den Einsatz qualifizierter Arbeitskräfte lohnend macht. Gleichzeitig wird dadurch aber auch das Problem der innerbetrieblichen Koordination verschärft. Mit der intensiveren Beanspruchung des Personals wächst nämlich auch die Identifikation des einzelnen Mitarbeiters mit der Unternehmung im ganzen. Das wiederum führt dazu, daß auch die Zielsetzungen jedes einzelnen Mitarbeiters in den Zielkomplex der Unternehmung einfließen. Es kann dabei sehr leicht zu Konflikten mit den von der Unternehmungsleitung vorgegebenen Zielen kommen. Solche Zielkonflikte können praktisch nur durch eine wirkungsvolle Koordination vermieden werden.

Die genannte Identifikationsproblematik betrifft vor allem jene Betriebspersonen, die in größerem Maße auch solche (dispositive) Tätigkeiten im Fachgeschäft ausüben, "die mit der Leitung und Lenkung der betrieblichen Vorgänge in Zusammenhang stehen"³⁾.

-
- 1) vergl. Klein-Blenkers, F.: Der Einfluß des Betriebsfaktoreinsatzes..., a.a.O., S. 17;
 - 2) "Intensive Nutzung" (bzw. Beanspruchung) in dem hier gebrauchten Sinne ist von "starker Belastung" im Sinne etwa einer langen Arbeitszeit (Überstunden) oder eines hohen Arbeitstempos wohl zu unterscheiden!
 - 3) Gutenberg, E.: Die Produktion, a.a.O., S. 3; wo im übrigen die Unterscheidung von dispositiven und ausführenden Arbeiten näher erläutert ist.

Da im Fachgeschäft wegen der relativ kleinen Betriebsgröße das Prinzip der Arbeitsteilung nicht so extensiv realisiert werden kann wie in ausgesprochenen Großbetrieben des Einzelhandels, findet man hier verhältnismäßig viele Arbeitsplätze, die an das Personal sowohl dispositive als auch ausführende Anforderungen stellen. Typisches Beispiel dafür ist der Verkäufer, der gleichzeitig auch bei der Einkaufsdisposition, der Sortimentspolitik, der Schaufenstergestaltung, etc. mitwirkt. Das Problem, eine Identifikation des Personals mit den Zielen des Betriebes herbeizuführen, spielt daher im Fachgeschäft eine besonders große Rolle. Dadurch gestaltet sich die Einweisung neuer Mitarbeiter in ihre Aufgabengebiete komplizierter als beispielsweise im Warenhaus, wo aufgrund der extensiven Arbeitsteilung die Anforderungen an den einzelnen Arbeitsplätzen genauer abgegrenzt und mithin besser planbar sind. Von den Mitarbeitern des Fachgeschäftes wird in dieser Beziehung eine erhebliche Anpassungsfähigkeit verlangt.

Die qualitative und quantitative Beschaffenheit des Pols "Arbeitskräfte" grenzt das Reservoir ab, aus dem das Fachgeschäft den Produktionsfaktor "Personal" entnehmen kann. Sie sagt indessen nichts darüber aus, ob dem Fachgeschäft die erstrebte Faktoraufnahme auch tatsächlich gelingt. Das hängt vielmehr von der Funktionsfähigkeit des Arbeitsmarktes ab, die durch objektive und subjektive Hindernisse gestört sein kann¹⁾. Mangelhafte Funktionsfähigkeit des Arbeitsmarktes äußert sich in einer schwachen Mobilität der Arbeitskräfte. Die an sich vorhandenen arbeitsfähigen und arbeitswilligen Personen können dann nicht in die ihrer Qualifikation entsprechenden Bedarfspositionen gebracht werden, so daß zahlreiche Arbeitsplätze qualitativ unter- oder überbesetzt sind. In einem voll funktionsfähigen Arbeitsmarkt würden derartige qualitative Unausgewogenheiten der Stellenbesetzung durch einen zwischenbetrieblichen (Ring-) Austausch der betreffenden Arbeitskräfte abgebaut oder sogar beseitigt werden.

Die objektiven Hindernisse für die Mobilität der Arbeitskräfte erwachsen aus zwei Ursachen, nämlich aus der allgemeinen Konjunkturlage und ggf. auch aus dem geringen Eigenwert der zu besetzenden

1) In schweren Krisenzeiten (z.B. äußerer Notstand) erfolgt u.U. auch eine Arbeitszuweisung durch den Staat (Dienstverpflichtung), so daß dann der Arbeitsmarkt außer Funktion gesetzt wird.

Arbeitsplätze. Davon wirkt sich die Konjunktur in doppelter Weise hinderlich auf die Arbeitskräftemobilität aus.

In einer Phase des Aufschwungs und im konjunkturellen "Hoch" geben die Betriebe nur zögernd Arbeitskräfte frei, weil die Realisierung ihrer eigenen Erfolgsaussichten im hohen Maße von der Verfügbarkeit von Personal abhängt. Mögliche qualitative Unausgewogenheiten in der Stellenbesetzung nehmen sie dann unter Umständen in Kauf. Der Personaleinsatz wird in dieser Situation vorwiegend unter quantitativen Aspekten geplant¹⁾. Im konjunkturellen Abschwung und in der Rezession, wenn das Potential des Pols "Arbeitskräfte" nicht voll ausgenutzt wird, wenn also "freie" Arbeitskräfte verfügbar sind, besteht dagegen beim Fachgeschäft wegen der dann pessimistischen Unternehmererwartungen kaum oder nur ein sehr geringer Personalbedarf²⁾.

Der möglicherweise geringe Eigenwert der im Fachgeschäft zu besetzenden Arbeitsplätze - das zweite objektive Hindernis für die Arbeitskräftemobilität - wirkt sich ganz besonders nachteilig auf die Erschließung neuer Arbeitskraftreserven aus. Beispielsweise wird eine bisher nicht berufstätige Hausfrau (Rentner, sonstige nicht berufstätige aber arbeitsfähige Personen) zögern, in einem Betrieb mitzuarbeiten, wenn ihr die Arbeit dort nicht - abgesehen von den finanziellen Aspekten - sonstwie reizvoll erscheint. Andererseits wirkt ein hoher Eigenwert der Abwanderung der Betriebspersonen entgegen, wodurch die Fluktuationsquote gesenkt wird.

Die subjektiven Hindernisse für die Mobilität der Arbeitskräfte rühren grundsätzlich aus dem Verhalten der Arbeitskräfte selbst her. Zum einen sind sie auf einen gewissen Antriebsmangel zurückzuführen, der seinerseits aus einer ausgeprägten Risikoscheu, aber auch aus einer mangelhaften Anpassungsfähigkeit an neue Umweltbedingungen begründet sein kann. Das Ergebnis ist dann eine

1) vergl. Barth, K.: Grundlagen der Personaleinsatzplanung im Einzelhandel, in: Distributionswirtschaft, a.a.O., S. 203;

2) vergl. Schmölders, G.: Konjunkturen und Krisen, rde Bd. 3, Hamburg 1955, S. 45 f

- mit dem "menschlichen Beharrungsvermögen" umschriebene - starke Anhänglichkeit an den gewohnten Arbeitsplatz, an die bisherige Tätigkeit, an die Kollegen, den Chef, etc.. Zum anderen bestehen die subjektiven Hindernisse der Arbeitskräftemobilität in dem Prestigestreben und einem gewissen Standesdenken. Der Wechsel in eine neue, möglicherweise sogar besser bezahlte Tätigkeit wird erschwert, wenn der neue Arbeitsplatz mit einem geringeren Prestigewert ausgestattet ist als der alte.

Das Fachgeschäft ist hinsichtlich dieser subjektiven Mobilitätshindernisse in einer besonders schwierigen Situation. Die im relativ kleinen Fachgeschäft zu besetzenden Arbeitsplätze sind nämlich gegenüber den in Großbetrieben bestehenden Arbeitsplätzen mit einem doppelten Mangel behaftet. Sie gelten erstens als vergleichsweise unsicherer, und zwar weil sowohl die Existenz des Fachgeschäftes insgesamt eher in Frage gestellt werden kann als die Existenz eines großen Warenhauskonzerns als auch andererseits die Einstellung und Entlassung von Arbeitskräften in höherem Maße von der Willkür des Inhabers abhängt¹⁾. In einem Großbetrieb, der möglicherweise sogar in der Form einer Kapitalgesellschaft geführt wird (wie etwa die deutschen Warenhauskonzerne), entscheiden dagegen zumeist angestellte Vorgesetzte über Einstellungen und Entlassungen, denen man allgemein mehr Objektivität in Personalfragen zutraut. Zweitens ist der Prestigewert eines Arbeitsplatzes im Fachgeschäft im allgemeinen geringer als der Prestigewert der Arbeitsplätze im Großbetrieb mit bekanntem Firmennamen. Darüber hinaus steht die Arbeit als Einzelhandelsverkäufer(in) allgemein in ihrem Prestigewert hinter einer - wenn auch noch so untergeordneten - Bürotätigkeit und hinter der handwerklichen Facharbeit zurück²⁾. Die Mobilität der Arbeitskräfte ist daher ein-

1) vergl. Leihner, E.: Stellung und Aufgabe des Betriebs- und Unternehmensberaters in der Wirtschaft, in: Jahrbuch 1967 der BBE, S. 12: "Es ist eine Erfahrungstatsache, daß an die Stelle rationaler Überlegungen in der Betriebsführung um so mehr irrationale Elemente treten, je kleiner der Betrieb ist ;

2) vergl. dazu ein Urteil des Sozialgerichts Bayreuth (AZ:S9/141/68 SG Bayreuth), dem zufolge die soziale Stellung eines Facharbeiters über der des Verkäufers (auch im Angestelltenverhältnis) liegt, wenn die Verkäufertätigkeit ohne Umschulung ausgeübt werden kann und aus diesem Grunde lediglich als Hilfsarbeit zu werten ist.

seitig so gerichtet, daß ein Wechsel vom Büro zum Fachgeschäft sehr viel seltener vorkommt als der umgekehrte Fall und daß auch ein Wechsel vom Fachgeschäft zum Warenhaus leichter vollzogen wird als ein Wechsel in umgekehrter Richtung.

Die relativ hohe Qualifikation, die das Fachgeschäft von seinen Mitarbeitern - speziell im Verkauf - fordern muß, verstärkt die einseitige Ausrichtung der Arbeitskräftemobilität zunächst. Sie könnte allerdings auch den Prestigewert der Arbeitsplätze im Fachgeschäft positiv beeinflussen und auf diese Weise der genannten einseitigen Mobilitätsausrichtung langfristig entgegenwirken¹⁾.

Die Wirkung des Pols "Arbeitskräfte" auf das Aktionsfeld des Fachgeschäftes ergibt sich nun aber nicht allein aus der Quantität und Qualität des verfügbaren Arbeitskräftepotentials und der Funktionsfähigkeit des Arbeitsmarktes, sondern auch durch die Verhaltensweisen der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände als Tarifpartner des Arbeitsmarktes sowie durch die vom Staat gesetzten Rahmenvorschriften der Arbeitsgesetzgebung. Bedingungen, die von diesen Polen (Verbände, Staat) des Einzelhandelsaktionsfeldes für den Arbeitsmarkt geschaffen werden, kann das Fachgeschäft nicht umgehen. Die Einwirkungsmöglichkeiten des Fachgeschäftes auf den Arbeitsmarkt werden dadurch "nach unten" in der Weise beschränkt, daß das Fachgeschäft sein Personal lediglich besser stellen kann, als die Tarifvereinbarungen und gesetzlichen Bestimmungen vorsehen²⁾. Zahlreiche Abmachungen zwischen dem Fachgeschäft und seinem Personal werden somit nicht individuell, sondern kollektiv geregelt, z.B. die wöchentliche Arbeitszeit, die Aufteilung der Arbeitszeit pro Woche (freier Samstag bzw. Montag, "rollende Woche", tägliche Dienstzeit, etc.), die Urlaubsregelung, Feiertagsregelung u.a.m.. In vielen Fällen wird lediglich die Höhe

1) Dies dürfte z.B. für die Textilbranche gelten, wo der Prestigewert - und auch der Eigenwert - der Arbeitsplätze im Fachgeschäft allgemein höher sein dürfte als etwa in den entsprechenden Abteilungen von großen Warenhäusern;

2) man spricht beispielsweise in der volkswirtschaftlichen Lohntheorie von der relativen Starrheit der Löhne nach unten; vergl. dazu Weber, A.: Kurzgefaßte Volkswirtschaftspolitik, 7. Aufl., Berlin 1957, S. 50 ff und S. 269 f

des sogenannten "übertariflichen" Arbeitsentgeltes individuell vereinbart, wobei besonders die Entlohnung durch soziale Leistungen (Altersversorgung, Ferienheime, etc.) und durch Sachleistungen (Personalkaufrabatt¹⁾) eine wichtige Rolle spielen.

Über das bisher zum Pol "Arbeitskräfte" Gesagte hinaus sind ferner noch zwei Aspekte zu beachten, die mit den Besonderheiten des Menschen als Produktionsfaktor in Zusammenhang stehen. Zum einen kann "der Mensch mit seiner Arbeitsleistung im Betrieb nicht nur als Betriebsfaktor" (Produktionsfaktor) gesehen werden, weil er mit seiner Eingliederung in den wirtschaftlichen Leistungsprozeß gleichzeitig bestrebt ist, "sich als geistiges Wesen zu behaupten"²⁾. Hier wird spürbar, daß jedes Wirtschaften eben letztlich doch vor allem menschliches Handeln ist³⁾. Die Entwicklungen in den außerbetrieblichen, sozialen Umweltbedingungen müssen daher in der Personalpolitik berücksichtigt werden. Derzeit also der Demokratisierungsprozeß in der Gesellschaft, der durch das System der Führung im Mitarbeiterverhältnis in der Wirtschaft ein Äquivalent gefunden hat⁴⁾. Andererseits machen die personalpolitischen Maßnahmen jedes einzelnen Betriebes selbst einen Teil der Umweltveränderungen (oder auch des Stillstandes) aus, so daß man hier von einer gewissen Rückkopplung zwischen Betrieb und Gesellschaft sprechen kann, der personalpolitisch Rechnung zu tragen ist.

-
- 1) Bei großen Warenhauskonzernen machen die Personalkäufe u.U. einen erheblichen Anteil des gesamten Umsatzes aus. Bei der Kaufhof AG betrugen die Personalkäufe im Jahre 1968 10 % v.U., nämlich 0,253 Mrd. DM von 2,5 Mrd. DM Gesamtumsatz. Vergl.: Chef-Telegramm, Betriebswirtschaftlicher Informations- und Auskunftsdienst für den Einzelhandel, Hrsg.: BBE, Köln, Nr. 77 vom 30.6.1969, S. 4-81. Die Warenhäuser benutzen u.a. die Personalkäufe als Werbeargument bei der Anwerbung von Personal, wobei ihr weiter Warenkreis von großer Bedeutung ist;
 - 2) Seyffert, R.: Der Mensch als Betriebsfaktor, Eine Kleinhandelsstudie, in: Organisation, Bd. 3, Hrsg.: H. Nicklisch, Stuttgart 1922, S. 196 und 199;
 - 3) vergl. dazu Bidlingmaier, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, in: Betrieb und Markt, Bd. 7, Hrsg.: K.Chr. Behrens, Wiesbaden 1964, S. 75;
 - 4) Höhn, R.: Führungsbrevier der Wirtschaft, Bad Harzburg 1968

Problematisch ist im gesamten Einzelhandel, insbesondere aber im personalintensiv wirtschaftenden Facheinzelhandel, vor allem auch die ungünstige Arbeitszeitregelung. "Zwei Drittel der (im Jahre 1961) auf eigenen Wunsch aus Einzelhandelsbetrieben ausgeschiedenen Verkaufskräfte blieben nicht weiter berufstätig oder wechselten in andere Wirtschaftszweige - bei mehr als der Hälfte waren das Fehlen der 5-Tage-Woche, der späte Feierabend und sonstige ungünstige Arbeitsbedingungen ausschlaggebender Kündigungsgrund."¹⁾ Wie in dieser Beziehung eine Verbesserung geschaffen werden kann, wird zu den ganz wichtigen Zukunftsfragen des Einzelhandels gehören. Der Einsatz von Teilzeitarbeitskräften, die "gleitende" Arbeitswoche, der Schichtbetrieb, die freigewählte "Arbeitszeit nach Maß"²⁾ oder gar das Personalleasing sind die z.Z. am meisten diskutierten Möglichkeiten. Sie sind im Fachgeschäft nicht immer leicht zu realisieren, bieten insgesamt aber doch brauchbare Ansatzpunkte zur Entwicklung kombinierter betriebsindividueller Lösungen.

Der zweite und letzte zum Pol "Arbeitskräfte" zu beachtende Aspekt besteht darin, daß die Arbeitskräfte immer zugleich auch Konsumenten sind.³⁾ Speziell die Veränderungen der Entlohnungshöhe, die einerseits eine Kostenänderung mit sich bringen, wirken andererseits - wegen der kollektiven Tarifvereinbarungen - auch auf die Höhe des im Einzelhandelsaktionsfeld wirksamen Kaufkraftpotentials der Konsumenten zurück, welches das Fachgeschäft auf sein Angebot auszurichten versuchen kann.

1) Müller-Schwanneke, H.: Freizeit erst nach Ladenschluß?, in: Rationeller Handel, Hrsg.: RGH, Köln, Jg. 12, Heft 3, März 1969, S. 11. Die Zahlenangaben basieren auf einer Repräsentativerhebung der Hauptgemeinschaft des deutschen Einzelhandels aus dem Jahre 1961;

2) vergl. o.V.: Arbeitszeit nach Maß, in: food + non food, Unabhängige Zeitschr. für moderne Handelsformen, Jg. 1, Nr. 16, München 23.10.1969, S. 8;

3) vergl. Seyffert, R.: Über Begriff, Aufgaben und Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 30 und S. 56

6. Die Kreditinstitute

Von den Kreditinstituten nimmt das Fachgeschäft Finanzmittel in der Form des Fremdkapitals auf. Dieser Pol seines Aktionsfeldes ist insofern mit den Polen "Warenlieferanten", "Betriebsmittellieferanten" und "Arbeitskräfte" vergleichbar.

Während aber die Leistungen der letztgenannten Pole unbestritten als Produktionsfaktoren im Fachgeschäft eingesetzt werden, ist diese Faktoreigenschaft der Finanzmittel nicht allgemein anerkannt. Der Pol "Kreditinstitute" wurde u.a. auch aus diesem Grunde gegenüber den Polen "Waren- und Betriebsmittellieferanten" isoliert.

Grundsätzlich ist es zwar für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit unerheblich, inwieweit die Finanzmittel als eigener Produktionsfaktor anzusehen sind. Dieses Problem soll hier auch nicht entschieden werden. Die Meinungen der "herrschenden Lehre" zu diesem Aspekt seien jedoch kurz skizziert.

In der Volkswirtschaftslehre, wo der Faktorgedanke für die Wirtschaftswissenschaft zuerst entwickelt wurde, geht man normalerweise von drei Produktionsfaktoren aus, nämlich Boden, Kapital und Arbeit¹⁾. Der Faktor "Boden" wird bisweilen auch als ein Spezialfall des Faktors "Kapital" aufgefaßt²⁾.

Der Faktor "Kapital" besteht, wenn man den Boden nicht dazu rechnet, aus produzierten Produktionsmitteln, die ihren letzten Ursprung im Boden und der Arbeit haben³⁾. Man bezeichnet es auch als "Sachkapital", ohne damit freilich dem Gegenstück dazu, nämlich dem "Geldkapital", schon die Faktoreigenschaft zuzuerkennen. Das Geld hat in diesem Zusammenhang zunächst nur Rechen- und Wertvergleichsfunktion.

1) vergl. Schneider, E.: Einführung in die Wirtschaftstheorie, Bd. 1, Theorie des Wirtschaftskreislaufs, 10. Aufl., Tübingen 1963, S. 3 f;

2) vergl. dazu vor allem die angelsächsische Schule mit den Hauptvertretern HARROD, DOMAR, SOLOW, HICKS u.a., z.B. bei Hicks, J.R.: Einführung in die Volkswirtschaftslehre, rde Bd. 155/156, Reinbek bei Hamburg 1962, S. 95 f;

3) vergl. Stackelberg, H.v.: Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, 2. Aufl., Bern/Tübingen 1951, S. 5 ff und S. 83

Die Eigenschaft des Geldkapitals als Produktionsfaktor eigener Art wird in den volkswirtschaftlichen Faktorsystemen im allgemeinen nicht diskutiert, obwohl beispielsweise in der Aussenhandels- und in der Geldtheorie die (internationale) Liquidität als Engpaß beim Warenaustausch erkannt und erörtert wird. Man differenziert in diesem Zusammenhang sogar zwischen quantitativen und qualitativen Aspekten des Liquiditätsproblems¹⁾.

Die Ansätze von KEYNES, der vom Eigenwert der Liquidität sprach²⁾, und SCHUMPETER, der das Geldkapital "als ein drittes zur Produktion in der Verkehrswirtschaft nötiges Agens zwischen dem Unternehmer und der Güterwelt" sah, das "die Brücke zwischen beiden bildet"³⁾, wurden in Richtung auf eine mögliche Erweiterung des Faktorsystems nicht fortgeführt.

In der Betriebswirtschaftslehre wurde das System der produktiven Faktoren vor allem von GUTENBERG entwickelt. Einen besonderen Faktor "Finanzmittel" kennt GUTENBERG nicht. Der finanzielle Bereich der Unternehmung trägt nach seiner Ansicht vielmehr "unmittelbar nicht zur Entstehung, Ausreifung oder marktlichen Verwertungen der von einem Unternehmen erstellten Leistungen, seien es Güter oder Dienste, bei"⁴⁾.

Dagegen wird in der Bankbetriebslehre das Geldkapital als produktiver Faktor in der "liquiditätsmäßig-finanziellen Sphäre" betrachtet⁵⁾, der allerdings nur in der Marktwirtschaft auftreten

1) vergl. Schmolders, G.: Geldpolitik, 2. Aufl., Tübingen/Zürich 1968, S. 38 f und 48 ff;

2) vergl. Keynes, J.M.: Allgemeine Theorie der Beschäftigung, des Zinses und des Geldes (Übers. a.d. Englischen), Berlin 1952, S. 140 (Vorliebe für Liquidität) und S. 164 f (Motive der Liquiditätshaltung);

3) Schumpeter, J.: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 4. Aufl., München/Leipzig 1935, S. 167;

4) Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 3, Die Finanzen, 2. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 1969 (im folgenden als "Die Finanzen" zitiert), S. 1;

5) vergl. Deppe, H.D.: Der Bankbetrieb als Gegenstand von Wachstumsanalysen, in: ZfB, 34. Jg., 1964, S. 368 f

kann (Systemgebundenheit), weil Geld als neutraler Tauschmittler in Planwirtschaften grundsätzlich systeminkonform ist¹⁾.

WEDELL entwickelt von diesem Ausgangspunkt her die Theorie, daß das Geldkapital - in der Terminologie dieser Arbeit müßte es heißen "die Finanzmittel" - als systemabhängiger betriebswirtschaftlicher Produktionsfaktor zu behandeln ist²⁾, der grundsätzlich in allen Betrieben der Marktwirtschaft eingesetzt wird.

Aus Gründen der Zweckmäßigkeit - und ohne damit die Allgemeingültigkeit dieser Theorie zu behaupten - schließt sich die Argumentation der vorliegenden Arbeit den Vorschlägen WEDELLs insofern an, als sie die im Fachgeschäft eingesetzten Finanzmittel wie Produktionsfaktoren behandelt. Gerechtfertigt wird dieses Vorgehen dadurch, daß in einer Marktwirtschaft das Fachgeschäft zur Erstellung seines betrieblichen Leistungspotentials (eigene oder fremde) Finanzmittel benötigt. Unmittelbar erkennbar wird die Faktoreigenschaft der Finanzmittel, wenn das Fachgeschäft an Konsumenten oder Lieferanten Kredite gewährt und damit eine spezielle, absatz- (beschaffungs-) fördernde Nebenleistung erbringt.

Dem Fachgeschäft fließen nun - wie den meisten Wirtschaftsbetrieben - Finanzmittel sowohl in der Form des Eigenkapitals als auch in der Form des Fremdkapitals aus sehr unterschiedlichen Quellen zu. Nur die Fremdkapitalgeber kommen jedoch als Elemente des Pols "Kreditinstitute" in Betracht, so daß hier Inhaber, Komplementäre, Kommanditisten, Anteilseigner, Aktionäre, Stille Teilhaber und sonstige Eigenkapitalgeber von vornherein ausgesondert sind.

Unter den Fremdkapitalgebern sind als "Kreditinstitute" wiederum nur jene Feldpartner des Fachgeschäftes zu bezeichnen, deren (betriebliche) Kernaktivität in der Bereitstellung von Finanz-

1) vergl. Schumpeter, J.: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, a.a.O., S. 66 f;

2) vergl. Wedell, H.: Das Geldkapital als systemabhängiger betriebswirtschaftlicher Produktionsfaktor, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Heft 4, 21. Jg., April 1969, S. 207 ff

mitteln besteht¹⁾. Das sind im wesentlichen: Banken, Sparkassen, Genossenschaftsbanken, Finanzmakler, Factors²⁾ und Versicherungen.

Alle übrigen Fremdkapitalgeber, die dem Fachgeschäft die Finanzmittel (Kredite) nur im Rahmen ihrer peripheren Aktionen zur Verfügung stellen, werden entsprechend ihren Kernaktivitäten anderen Polen des Einzelhandelsaktionsfeldes zugeordnet. Es handelt sich hier praktisch um Partner aus allen übrigen Polen dieses Feldes: Konsumenten, die Anzahlungen auf "zurückgelegte Ware" leisten; Konkurrenten, die im Rahmen einer Koalition Kredite geben (z.B. bei gemeinsamen Bauvorhaben zur Aufbesserung des Standortes); Waren- und Betriebsmittellieferanten, die Zahlungsziele einräumen; Arbeitskräfte, die ihren Lohn am Monatsende erhalten, den Staat, der Subventionen vergibt.

Im Unterschied zu den Kreditinstituten verfolgen diese Finanzmittellieferanten mit ihrer Kreditgabe an das Fachgeschäft nicht unmittelbar ein Gewinnziel, sondern andere, meist irgendwelche Zwischenziele, wie Sicherung des Anspruchs auf eine bestimmte Ware (Konsumenten), die Verbesserung der eigenen Wettbewerbslage (Konkurrenten), die Ausgliederung der Lagerfunktion auf das Fachgeschäft (Warenlieferanten), Verbesserung der Absatzchancen (Betriebsmittellieferanten), Erhaltung bzw. Förderung einer bestimmten Infrastruktur (Staat, Verbände, Öffentlichkeit) u.a.m..

-
- 1) Bei rein funktionaler Betrachtung des Einzelhandelsaktionsfeldes müßten alle Fremdkapitallieferanten im Pol "Kreditinstitute", der dann allerdings anders zu benennen wäre, zusammengefaßt werden. Bei institutioneller Betrachtungsweise, die in der vorliegenden Arbeit angewendet wird, ist das dagegen nicht möglich. Hier ist vielmehr nach Kern und Peripherie in den Funktionsbündeln der Feldpartner zu differenzieren;
 - 2) zur Funktion und Arbeitsweise des Factoring vergl. Knopik, G.: Factoring. Ein neuer Weg der Absatzfinanzierung und Kredit-sicherung, Frankfurt/M. 1966; Wisskirchen, H.: Factoring in Deutschland, Köln 1964

Oftmals werden die Kredite auch nicht unbedingt freiwillig gewährt, was an den Zielüberschreitungen bei Lieferantenkrediten und bei der nachträglichen Lohnzahlung an Arbeitskräfte besonders deutlich erkennbar ist. In ihrer Unselbständigkeit und teilweisen Unfreiwilligkeit kommt der Nebenleistungscharakter dieser Finanzmittelbereitstellungen im Funktionsbündel der betreffenden Feldpartner zum Ausdruck, aufgrund dessen diese Feldpartner nicht zu den Kreditinstituten gerechnet werden.

Fragt man nach der Einwirkung des Pols "Kreditinstitute" auf das Aktionsfeld des Fachgeschäftes, so fällt zunächst die doppelte Rolle auf, die die Banken, Sparkassen, Factors und Versicherungen in diesem Feld spielen. Einerseits sind sie nämlich Kreditinstitute. Andererseits konkurrieren aber Banken, Sparkassen und ein Teil der Versicherungen auch um die Kaufkraft der Konsumenten, stellen Factors und ein anderer Teil der Versicherungen dem Fachgeschäft auch Dienstleistungen zur Verfügung. Beide Aktivitäten - Kredite gewähren und Spargelder sammeln bzw. Dienstleistungen erbringen - sind Kernfunktionen dieser Betriebe, die daher trotz institutioneller Betrachtungsweise und schwerpunktmäßiger Einstufung zwei Polen des Einzelhandelsaktionsfeldes zugeordnet sind. Sie unterscheiden sich in dieser Beziehung von den meisten anderen Partnern des Fachgeschäftes¹⁾.

Zwischen den Polen "Kreditinstitute" und "Konkurrenten" bzw. "Betriebsmittellieferanten" existieren durch die teilweise doppelte Zuordnung von Banken, Sparkassen, Factors und Versicherungen zu zweien dieser Pole äußerst starke Interdependenzen.

Das ist besonders deutlich am Beispiel der Sparkassen (aber auch bei Banken und Versicherungen, die sich an Konsumenten wenden) zu beobachten. Einerseits entziehen sie als Konkurrenten i.w.S. dem Absatzmarkt der Einzelhandel treibenden Unternehmungen (und mithin dem Fachgeschäft) Kaufkraft. Sie vermindern auf diese Weise die Absatzchancen des Fachgeschäftes. Andererseits stellen sie die so gesammelte Kaufkraft den Einzelhandel treibenden Unternehmungen als Kredite wieder zur Verfügung.

1) vergl. die ähnliche Doppelrolle der Arbeitskräfte und Konsumenten im Einzelhandelsaktionsfeld.

Ob die Kreditinstitute allerdings das gesammelte Geldkapital in Form von Krediten an die Einzelhandel treibenden Unternehmungen "absetzen" können, hängt davon ab, welche Vermögensteile die Einzelhandelsbetriebe damit zu finanzieren haben: Die Gegenstände des Anlagevermögens (Grundstücke, Gebäude, Betriebs- und Geschäftsausstattung) oder das Umlaufvermögen (Warenlager, Forderungen, Barmittel). Eine hohe Sparquote führt - wie gezeigt werden konnte¹⁾ - im Fachgeschäft zu Absatzschwierigkeiten. Die Lagerbestände des Fachgeschäftes steigen daher zunächst, bis die Warenbeschaffungspolitik an die veränderte Situation angepaßt werden kann. Im Umlaufvermögen des Fachgeschäftes, wo das Warenlager den wichtigsten Posten ausmacht²⁾, entsteht somit ein zusätzlicher Finanzierungsbedarf. Zugleich sinkt aber die Neigung, in das Anlagevermögen größere Investitionen zu wagen und etwa eine neue Filiale zu gründen oder größere Neuanschaffungen in der Ladeneinrichtung vorzunehmen.

Die Kreditinstitute können entsprechend dieser Sachlage die von ihnen gesammelte Kaufkraft nur in dem Maße in Kredite umwandeln und an den Einzelhandel (z.B. an das Fachgeschäft) weitergeben, wie diese Betriebe kurzfristig damit den Zuwachs ihrer Lagerbestände finanzieren. Für längerfristige Investitionskredite besteht dagegen in dieser Situation wegen der negativen Umsatzerwartungen nur relativ wenig Nachfrage beim Einzelhandel.

Sind die Sparkassen (Banken, Versicherungen) dagegen als Konkurrenten im Einzelhandelsaktionsfeld nicht so erfolgreich, ist also das Sparaufkommen relativ gering, so können die Einzelhandel treibenden Unternehmungen - und mit ihnen das Fachgeschäft - möglicherweise höhere Umsätze erzielen, weil sie auf mehr kaufbereite Nachfrage stoßen. Der Finanzierungsbedarf des Einzelhandels sinkt dann kurzfristig, sofern die Warenlager betroffen sind.

1) vergl. dazu die Ausführungen auf Seite 32;

2) vergl. Grosse, W.: Die Kreditgarantiegemeinschaften als Finanzierungshilfen für den Einzelhandel, in: Betriebsberatung, Brücke zwischen Handelsforschung und Handelspraxis, Festschrift für E. Leihner, Nr. 50 der Schriften zur Berufs- und Betriebsförderung im Einzelhandel, Köln 1969, S. 59; ferner Jaspers, H.: Die Abhängigkeit der Einzelhandelsleistung von der Finanzierung in: Schriften zur Handelsforschung, Hrsg.: E. Sundhoff u.a., Köln/Opladen 1969, S. 40 (Übersicht 1)

Er steigt aber im Bereich der Investitionsfinanzierung (positive Umsatzerwartungen). Die Kreditinstitute können jedoch wegen ihrer in dieser Situation begrenzten Liquidität möglicherweise nicht genügend Finanzmittel anbieten.

Den Pol "Kreditinstitute" überlagert insofern eine mehr oder weniger große Spannung zwischen Kreditbedarf der Einzelhandel treibenden Unternehmungen und Liquiditätsaufkommen aus dem Einzelhandelsaktionsfeld.

Zum Ausgleich dieser Spannungen betreiben die Kreditinstitute ihre Aktivität überregional, indem sie sich nicht nur auf ein bestimmtes Einzelhandelsaktionsfeld beschränken, sondern auch die Aktionsfelder der nicht Einzelhandel treibenden Konkurrenten des Fachgeschäftes (z.B. Dienstleistungsgewerbe ohne Warenumsätze) sowie deren Lieferanten und Konsumenten, des Staates und der Verbände in ihren Tätigkeitsbereich einbeziehen. Der Pol "Kreditinstitute" wirkt in diesem Sinne wie ein Katalysator, der nicht nur innerhalb eines Aktionsfeldes eines bestimmten Fachgeschäftes agiert, sondern die Integration der Volkswirtschaft intensiviert, indem er auch die Aktionsfelder der Industrie, des Handwerks, der Landwirtschaft, etc. bedient.

Das wichtigste Mittel der Kreditinstitute zur Realisierung ihrer Kreditpolitik ist die Auswahl der Kreditnehmer. Auswahlkriterien sind im Prinzip der Zins, den der Kreditbewerber zu zahlen bereit ist, und die Sicherheiten, die der Kreditbewerber stellen kann.

Mit der Höhe der Zinsen für die Bereitstellung von Finanzmitteln beeinflussen die Kreditinstitute das Kostenniveau des Fachgeschäftes. Mit 0,7 % v.U. waren die Zinsen für Fremdkapital 1967 genau so hoch wie der betriebswirtschaftliche Gewinn im Facheinzelhandel¹⁾. JASPERS weist darüber hinaus anhand der Ergebnisse des Betriebsvergleichs des IfH, Köln, nach, daß die Entwicklungsfähigkeit und Leistungskraft des Fachgeschäftes in zunehmendem Maße von der optimalen Lösung des Finanzierungsproblems abhängig ist, wobei die Finanzierungskosten von besonders ausschlaggebender Bedeutung sind, hinter die das Problem der Fristenparallelität

1) vergl. Mitteilungen des IfH, Köln, Nr. 8, 20. Jg., August 1968

zurücktritt¹⁾).

Der Zins kann allerdings durch staatlichen Eingriff in die Autonomie der Kreditinstitute nicht völlig unabhängig manipuliert werden. Nach unten hin begrenzen der quasi gesetzlich festgelegte Sparzins²⁾ und der Zentralbankdiskontsatz den zinspolitischen Spielraum der Kreditinstitute. Nach oben hin setzt die sogenannte "Wuchergesetzgebung"³⁾ - allerdings dehnbare - Grenzen, so daß im Grunde nur Finanzmakler und "Winkelbankiers"⁴⁾ eine Substitution der Art: Höherer Zins für fehlende Sicherheiten, praktizieren können.

Der Frage nach den zu bietenden Sicherheiten kommt aus diesem Grunde bei der Schuldnerauswahl durch Banken, Sparkassen und Versicherungen die entscheidende Bedeutung zu, weil hier für die Kreditinstitute ein größerer Autonomiebereich gegeben ist. Als Sicherheiten werden in diesem Zusammenhang im allgemeinen angesehen: Das sachliche Vermögen des Fachgeschäftes und/oder seines Inhabers, das wirtschaftliche Leistungsvermögen (Ertragskraft) des Betriebes, das persönliche Ansehen des Inhabers bzw. Geschäftsführers.

-
- 1) vergl. Jaspers, H.: Die Abhängigkeit der Einzelhandelsleistung von der Finanzierung, a.a.O., S. 209 f; sowie der gleichnamige Aufsatz in den Mitteilungen des IfH, Köln, Nr. 7, Juli 1969;
 - 2) vergl. dazu die - inzwischen allerdings aufgehobene und durch "unverbindliche Empfehlungen" des Zentralen Kreditausschusses und der Bankenverbände ersetzte - Zinsverordnung von 1965 (BGBl 1965, I, S. 33 ff); ferner Janberg, H.: Erhöhtes Wettbewerbsbewußtsein der Kreditbanken, in: ZfgK 1968, Nr. 20, S. 962; durch Emission von Bundesschatzbriefen hat die Bundesregierung darüber hinaus die Möglichkeit, mittelbar die Höhe der Zinssätze nach unten zu begrenzen, indem sie quasi Mindestzinssätze festlegt, vergl. dazu Poullain, W.: Wird der Bund (durch Ausgabe des "Bundesschatzbriefes") Zins- Preisführer?, in: Der Volkswirt, Nr. 47, vom 22.11.1968;
 - 3) vergl. dazu § 3 Abs. 1 und § 14 Abs. 1 der alten Zinsverordnung von 1965 (inzwischen außer Kraft); ferner § 138 BGB und seine wirtschaftsrechtliche Anwendung, die in Sonderfällen Zinsen bis zu 25 % p.a. zuläßt;
 - 4) vergl. Hahn, O.: Geldverleiher und Kreditvermittler gleich Winkelbankiers und Kredithaie, in: ZfgK, Nr. 22 1963

Von den Banken, den Sparkassen und den Versicherungen werden bevorzugt Sachwerte als Sicherheiten akzeptiert. Dabei gelten Immobilien wesentlich mehr als die mobilen Vermögensteile des Fachgeschäftes, die zum Teil mit erheblichen Verwertungsrisiken behaftet sein können, wie z.B. Ladeneinrichtungen, die auf ein bestimmtes Geschäftslokal zugeschnitten sind, oder das Warenlager, das außerdem noch wegen seiner Bestimmung zum Verkauf als Sicherheit für langfristige Kredite fast gar nicht akzeptiert wird¹⁾.

Diese Sicherheitspolitik der Banken, Sparkassen und Versicherungen führt zu der Konsequenz, daß das Fachgeschäft nur dann mit Hilfe von Fremdkapital seine Entfaltungsmöglichkeiten und Wachstumschancen wahrnehmen kann, wenn es über nennenswertes, unbelastetes immobiles Sachvermögen verfügt. Daraus ergeben sich u.a. paradoxe Situationen. Die bereits mehrfach erwähnte Erhebung der BBE bei 180 Fachgeschäften der Branchen Textil und Drogerien aus dem Jahre 1966²⁾ erbrachte beispielsweise, daß die in eigenen Geschäften arbeitenden Betriebe im Durchschnitt über relativ (in % der Bilanzsumme) mehr langfristiges Fremdkapital verfügten als die in gemieteten Räumen arbeitenden Betriebe. Erstere konnten offenbar ihren Haus- und Grundbesitz als Sicherheiten anbieten. Vielleicht benutzten sie sogar das Fremdkapital zum Erwerb des Hauses bzw. Grundstücks (vergl. dazu auch Tabelle 11).

Nun ergibt aber eine Gruppierung derselben 180 Betriebe nach ihrer betriebswirtschaftlichen Leistungskraft (gemessen am Umsatz je beschäftigter Person und je qm Geschäftsfläche, am Lagerumschlag und am Betriebsergebnis in % v.U.³⁾), daß die leistungsstarken Betriebe häufiger in gemieteten, die leistungsschwachen dagegen häufiger in eigenen Räumen arbeiteten (siehe dazu Tabelle 12).

1) vergl. Grosse, W.: Die Kreditgarantiegemeinschaften als Finanzierungshilfen für den Einzelhandel, a.a.O., S. 59;

2) siehe Fußnote 2 von S. 49 der vorliegenden Arbeit;

3) diese 4 Leistungszahlen wurden im Rangreihenverfahren zu einer für die Gruppe aller erfaßten 180 Betriebe geltenden Rangfolge kombiniert. Die in dieser Rangfolge 49 (relativ) besten Betriebe galten dann als leistungsstark, die 54 (relativ) schlechtesten Betriebe galten als leistungsschwach. Die Gruppe der 77 mittleren Betriebe wurde nicht analysiert.

Tabelle 11: Kapitalstruktur in Fachgeschäften der Branchen Textil und Drogerien geordnet nach Betrieben mit eigenen und gemieteten Geschäftsräumen.

	Eigenkapital in % des Ges. Kap.	Langfristiges Fremdkapital in % des Ges. Kap.	Kurzfristiges Fremdkapital in % des Ges. Kap.	Summe
1. Textil EH				
eig. Räume	48,0	23,5	28,5	100 %
gem. "	43,6	15,4	41,0	100 %
eig. u. gem. Räume	38,9	29,3	31,8	100 %
2. Drogerien				
eig. Räume	61,4	14,7	23,9	100 %
gem. "	54,2	13,2	32,2	100 %
eig.u.gem. Räume	58,4	18,0	23,6	100 %

Das führte dazu, daß die leistungsschwachen Betriebe über relativ mehr langfristiges Fremdkapital verfügten als die leistungsstarken Betriebe (siehe dazu Tabelle 13, S. 110).

Erkennt man an, daß die betriebswirtschaftliche Leistungskraft eines Betriebes in erster Linie das Ergebnis der Qualität seiner Betriebsführung ist, was durch zahlreiche Untersuchungen¹⁾ hin-

1) vergl. dazu Klein-Blenkers, F.: Die Ökonomisierung der Distribution, a.a.O., S. 215 ff; Zopp, H.: Differenzierungsgründe der Leistung bei gleichgearteten Einzelhandelsbetrieben, a.a.O., S. 195 ff; o.V. Struktur- und Leistungsanalysen von Einzelhandelsbetrieben der hauptsächlichsten Branchen, a.a.O., S. 88; Noack, W.: Die Rechenhaftigkeit der Betriebsführung in kleinen und mittleren Einzelhandelsbetrieben, Eine Erhebung bei 100 Betrieben, Diss. Köln 1969; Leihner, E.: Zur Theorie der Unternehmensführung, in: Mitteilungen des IfH, Köln, Nr. 3, 21. Jg., März 1969, S. 33 ff

Tabelle 12: Eigene und gemietete Räume in Fachgeschäften der Branchen Textil und Drogerien geordnet nach leistungsstarken und leistungsschwachen Betrieben.

	Leistungsstarke Betriebe	Leistungsschwache Betriebe	Gesamt $\emptyset$ ¹⁾
1. Textil EH			
eig. Räume	44 %	68 %	47 %
gem. "	44 %	32 %	46 %
eig.u.gem. Räume	12 % ²⁾	0	7 %
	100 %	100 %	100 %
2. Drogerien			
eig. Räume	13 %	38 %	23 %
gem. "	79 %	50 %	64 %
eig.u.gem. Räume	8 %	12 % ³⁾	13 %
	100 %	100 %	100 %

-
- 1) Der Gesamt $\emptyset$ wurde auf der Basis 180 Betriebe errechnet, davon waren 49 Betriebe als leistungsstark, 54 Betriebe als leistungsschwach und 77 Betriebe als mittelmäßig eingestuft;
 - 2) hier zeigt sich, daß die gut geführten Textilbetriebe - vor allem für Geschäftserweiterungen - zusätzlich fremde Räume anmieten (Ausgliederung der "jungen Moden");
 - 3) bei den schlecht geführten Drogerien wird zusätzlicher Raum häufig für Lagerzwecke angemietet (rel. hohe Lagerbestände). Die Abteilungsausgliederung (etwa Photo oder Reformlebensmittel) ist dagegen nicht so verbreitet wie in der Textilbranche.

reichend gesichert sein dürfte, so ist aus dem mit dieser Untersuchung gewonnenen Befund zu schließen, daß die Kreditinstitute durch ihre weitgehend an den gebotenen Sicherheiten orientierte Schuldnerauswahl ungewollt die betriebswirtschaftlich relativ schlecht geführten Fachgeschäfte eher förderten als die betriebswirtschaftlich relativ gut geführten Fachgeschäfte. Paradoxerweise wird somit der schlechte Kaufmann in höherem Maße als der gute als kreditwürdig angesehen.

Tabelle 13: Kapitalstruktur in Fachgeschäften der Branchen Textil und Drogerien geordnet nach leistungsstarken und leistungsschwachen Betrieben.

	Leistungs- starke Betriebe	Leistungs- schwache Betriebe	Gesamt Ø
1. Textil EH Eigenkapi- tal	63,7 %	37,0 %	48,2 %
langfrist. Fremdkapi- tal	13,6 %	18,1 %	16,1 %
kurzfrist. Fremdkapi- tal	22,7 %	44,9 %	35,7 %
	100 %	100 %	100 %
2. Drogerien Eigenkapi- tal	62,1 %	45,8 %	50,9 %
langfrist. Fremdkapi- tal	9,0 %	21,8 %	16,7 %
kurzfrist. Fremdkapi- tal	28,9 %	32,4 %	32,4 %
	100 %	100 %	100 %

Das Fachgeschäft benötigt langfristig verfügbare Finanzmittel zur Finanzierung seines langfristig gebundenen Betriebsvermögens, das sind außer dem Anlagevermögen auch ein Teil des Warenlagers, die Kundenforderungen und eine gewisse Liquiditätsreserve. Die Ermittlung des Bedarfs an langfristig verfügbaren Finanzmitteln unterliegt jedoch insofern einer gewissen Willkür, als der Bedarf mit erhöhtem Sicherheitsbedürfnis steigt. Mit einer Art Faustregel werden in der Praxis die langfristig benötigten Finanzmittel folgendermaßen ermittelt¹⁾: Anlagevermögen + 1/2 Warenlager + Kundenforderungen = langfristig benötigte Finanzmittel²⁾.

Die Erhebung bei 180 Fachgeschäften der Branchen Textil und Drogerien hat auch Angaben darüber erbracht, in welchem Maße die so ermittelten langfristig benötigten Finanzmittel in den Betrieben tatsächlich zur Verfügung standen (als Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital). In Tabelle 14 sind die Ergebnisse wiedergegeben.

Tabelle 14: Deckung des langfristig gebundenen Vermögens durch langfristig verfügbare Finanzmittel in Fachgeschäften der Branchen Textil und Drogerien.			
	Leistungsstarke Betriebe	Leistungsschwache Betriebe	Gesamt $\bar{\phi}$
1. Textil EH lf.verfügb. Mittel in % d.lf.benöt. Mittel	148,1 %	71,9 %	110,3 %
2. Drogerien lf.verfügb. Mittel in % d.lf.benöt. Mittel	129,0 %	107,2 %	110,6 %

- 1) diese Formel verwendet beispielsweise die bereits erwähnte Betriebswirtschaftliche Beratungsstelle für den Einzelhandel, BBE, Köln;
- 2) im Textileinzelhandel, wo Einheitskonditionen für alle Lieferanten und Einzelhändler vereinbart wurden (vergl. dazu Taschenbuch des Textileinzelhandels 1968, Hrsg.: BTE u. "Textilwirtschaft", Frankfurt/M., S. 60 ff), rechnet man nur den länger als 60 Tage (sogen. Netto-Kondition) gebundenen Lagerbestand zu den langfristig zu finanzierenden Vermögensteilen.

Die hier ermittelte, z.T. sehr erhebliche Überdeckung mit langfristig verfügbaren Mitteln deutet auf ein möglicherweise ausgeprägtes Sicherheitsstreben bei den betreffenden Fachgeschäftsinhabern hin¹⁾. Sie ist aber auch ein Anhaltspunkt für die Vermutung, daß für den laufenden Betrieb im Facheinzelhandel allgemein hinreichende langfristige Finanzmittel zur Verfügung stehen. Problematisch wird allenfalls die Finanzierung von Geschäftserweiterungen, Umbauvorhaben, Investitionen in die Ladeneinrichtung, Modernisierungsmaßnahmen o.ä.. Für diese Maßnahmen reichen nämlich auch die Reserven an langfristigen Mitteln i.d.R. nicht aus. Gerade mit solchen Maßnahmen kann aber das Fachgeschäft seine Wachstumschancen wahrnehmen, die auf die Dauer seine Lebensfähigkeit sichern.

Durch die Kreditpolitik der Banken, Sparkassen und Versicherungen, die die Gewährung langfristiger Kredite von der Stellung dinglicher Sicherheiten abhängig machen, wird jedoch bewirkt, daß praktisch nur die Erweiterung des immobilien Anlagevermögens mit ihrer Hilfe finanziert werden kann. Hinsichtlich der Finanzierung von Erweiterungen des mobilen Anlagevermögens (Ladeneinrichtungen, Kraftfahrzeuge, etc.) und des Umlaufvermögens (speziell Warenlager und Kundenforderungen) ist das Fachgeschäft dagegen auf seine Eigenmittel und auf die Kreditgewährung durch sonstige Finanzmittellieferanten (z.B. die Waren- und Betriebsmittellieferanten) angewiesen, wenn nicht die fehlenden dinglichen Sicherheiten durch geeignete Bürgschaften ersetzt werden können.

Da es sich bei dem Mangel an realen (dinglichen) Sicherheiten im Fachgeschäft um eine strukturbedingte Schwäche handelt, die grundsätzlich in allen Handelsbetrieben anzutreffen ist, haben sich insbesondere die Verbände des Groß- und Einzelhandels, in einzelnen Fällen auch die Industrie- und Handelskammern, dieses Problems angenommen²⁾. Gemeinsam mit den dem Handel "nahestehenden Kreditinstituten (Sparkassen, Kreditgenossenschaften)" gründeten sie in den Jahren 1953 - 1955 sogenannte Kreditgarantiegemeinschaften

1) wenn man sie nicht als das ungewollte Ergebnis einer mangelhaften betrieblichen Finanzpolitik werten will;

2) vergl. dazu und zum folgenden Grosse, W.: Die Kreditgarantiegemeinschaften als Finanzierungshilfen für den Einzelhandel, a.a.O., S. 59 ff

in der Form von Gesellschaften mit beschränkter Haftung und legten mit staatlicher Hilfe einen Haftungsfonds an, "der z.T. aus Mitteln der Gesellschafter aber ganz überwiegend aus Mitteln des ERP - Vermögens gespeist wurde"¹⁾.

Aus diesem Haftungsfonds erteilen seitdem die Kreditgarantiegemeinschaften "sogenannte modifizierte Ausfallbürgschaften, die in ihrem Charakter fast selbstschuldnerischen Bürgschaften ähneln"²⁾. Die Bürgschaft deckt bis zu 80 % des Kreditbetrages, den das Fachgeschäft bei seinem Kreditinstitut aufnimmt. Für die restlichen (mindestens) 20 % des Kreditbetrages muß das betreffende Kreditinstitut also ein eigenes Risiko übernehmen. "Die Bürgschaftsdauer beträgt im allgemeinen 10 bis 12 Jahre, bei Baukrediten aber auch bis 20 Jahre"³⁾. Sie dienen somit zur Deckung von mittelfristigen bis langfristigen Krediten, die i.d.R. von den an den Garantiegemeinschaften beteiligten Banken, Sparkassen und sonstigen Kreditinstituten zur Verfügung gestellt werden.

Für kurzfristige Kredite, die das Fachgeschäft zur Finanzierung kurzfristiger Bedarfsspitzen (im Warenlager und bei den Kundenforderungen) benötigt, spielen dagegen dingliche Sicherheiten keine so entscheidende Rolle. Hier akzeptieren die Kreditinstitute auch "wirtschaftliche" Sicherheiten (Ertragskraft des Fachgeschäftes) und Sicherheiten, die im persönlichen Ansehen des Inhabers bestehen. Die Formen, in denen solche kurzfristigen Kredite gewährt werden, sind der Kontokorrent- und der Akzeptkredit.

Die Kreditinstitute erlangen mit der Vergabe oder Verweigerung solcher kurzfristigen Kredite u.U. sehr großen Einfluß auf den unternehmungspolitischen Spielraum des Fachgeschäftes. Das wird am Problem kurzfristiger Liquiditätsschwierigkeiten besonders

1) ebenda, S. 60, GROSSE bezeichnet die in diesem Zusammenhang gewährten staatlichen Unterstützungen als "Hilfe zur Selbsthilfe", weil durch laufende Thesaurierung der Gewinne der Kreditgarantiegemeinschaften deren Haftungsfonds in immer stärkerem Maße aus Eigenmitteln gespeist werden konnte;

2) ebenda, S. 62;

3) ebenda, S. 61

deutlich. Solche Schwierigkeiten entstehen aus den unterschiedlichen Durchlaufgeschwindigkeiten der Kapitalteile durch die Unternehmung. Illiquidität ist daher auch in ertragskräftigen Unternehmungen mit guten Zukunftschancen möglich, wenn die Bindung der Vermögensteile längerfristig ist als deren Deckung mit Finanzmitteln. Findet sich in einer solchen Situation, die nur kurzfristig zu bestehen braucht, kein Kreditgeber, der die Liquiditätslücke schließt, so kann auch eine prosperierende Unternehmung zum Konkurs gezwungen werden¹⁾.

Die Gewährung oder Verweigerung kurzfristiger Kredite ist jedoch keineswegs immer gleich eine Frage der geschäftlichen Existenz für das Fachgeschäft. Sehr häufig beeinträchtigt sie nur dessen Rentabilität, indem sie die Ausnutzung von Lieferantenskonti ermöglicht oder verhindert. Der Skonto - hauptsächlich auf den Wareneinkauf - macht nämlich in vielen Branchen des Einzelhandels einen wesentlichen Erfolgsbestandteil aus.

Aus den Betriebsvergleichszahlen des IfH, Köln, der insbesondere die Verhältnisse im Facheinzelhandel erfaßt²⁾, geht beispielsweise hervor, daß im Jahre 1967 der Facheinzelhandel einen durchschnittlichen betriebswirtschaftlichen Gewinn (ohne Unternehmerlohn und Eigenkapitalzinsen) von 0,7 % v.U. erzielte. Die Betriebs-handelsspanne betrug 28,4 % v.U.. Darin waren 1,2 % v.U. Skontoerträge enthalten. Wären sie entfallen, so hätte sich ein betriebswirtschaftlicher Verlust ergeben. Gelänge es dagegen, auf den gesamten Wareneinsatz von 71,6 % v.U. einen Skonto von 3 % zu ziehen, so ergäbe sich daraus ein Skontoertrag von 2,2 % v.U..

1) vergl. Gutenberg, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 113 f;

2) vergl. Mitteilungen des IfH, Köln, Nr. 8, 20. Jg., August 1968, S. 99. "Am Betriebsvergleich des Jahres 1967 waren insgesamt 4488 Firmen aus 43 Branchen und Teilbranchen beteiligt. Nicht berücksichtigt sind hierbei die Großbetriebsformen des Einzelhandels, wie Warenhäuser, Filialbetriebe und Versandgeschäfte... Legt man nur die Fachgeschäfte der Branchen zugrunde, die am Betriebsvergleich beteiligt sind, so ergibt sich für die Berichtsfirmen ein Absatzanteil von 7 %" (S.85).

Mangels hinreichender Liquidität hat der Fachhandel 1967 also praktisch auf 1 % v.U. zusätzlichen Gewinn verzichten müssen.

Falls der Skonto durch den Einsatz kurzfristig aufgenommenen Fremdmittel ausgenutzt werden sollte, sind die zusätzlich entstehenden Zinskosten vom erzielten zusätzlichen Gewinn abzuziehen. Die Zinsen für kurzfristiges Fremdkapital sind im allgemeinen aber niedriger als 2,2 % v.U.. Man rechnet folgendermaßen:

Nach den Unterlagen des IfH, Köln,¹⁾ betrug 1967 die durchschnittliche Lagerumschlagsgeschwindigkeit des Fachhandels 4,5 mal p.a.. Daraus läßt sich die durchschnittliche Lagerdauer mit 80 Tagen errechnen²⁾. Nimmt man an, daß in 20 Tagen mit 3 % Skonto bezahlt wird, so wäre das Lager 60 Tage lang zu finanzieren gewesen. Ein 60-Tage Akzeptkredit (rediskontfähige Abschnitte) kostet ca. 6 % Diskont. Da das Fachgeschäft möglicherweise keine "erste Adresse" ist, muß es unter Umständen 7 % Diskont (p.a.) in Kauf nehmen.

Für einen Kontokorrent- (Überziehungs-) Kredit sind im Schnitt 9 % Zinsen p.a. zu zahlen³⁾.

Die Finanzierung der Skontoausnutzung aus kurzfristigen Fremdmitteln kostet mithin für 60 Tage zwischen 1 % (Akzept) und 1,5 % (Kontokorrent) vom Wareneinsatz⁴⁾.

Nun wurde ein Teil der umgesetzten Waren auch im Jahre 1967 skontiert, und zwar wurden - bei 3 % Skonto - 55,4 % v.U. mit Skonto eingekauft⁵⁾. Die restlichen 16,2 % v.U. des Wareneinsatzes⁶⁾ mußten also mit Fremdkapital kurzfristig finanziert werden. Die Kosten dafür betragen 0,16 % v.U. (bei Akzepten) bzw. 0,24 % v.U. (bei Kontokorrentkredit)⁷⁾. Diese Kosten sind von 1 % v.U. zusätz-

1) ebenda S. 96; 2) $\frac{360}{4,5} = 80$ Tage;

3) nach einer telefonischen Umfrage des Verfassers am 11.8.1969 bei den drei Großbanken und der Stadtsparkasse in Nürnberg;

4) $\frac{60 \times 6}{360 \times 100} = 1 \%$; $\frac{60 \times 9}{360 \times 100} = 1,5 \%$; 5) $\frac{1,2}{2,2} \% = 55,4 \%$ v.U.;

6) $71,6 \%$ v.U. - $55,4 \%$ v.U. = $16,2 \%$ v.U.;

7) 1% von $16,2 \%$ v.U. = $0,16 \%$ v.U.; $1,5 \%$ von $16,2 \%$ v.U. = $0,24 \%$ v.U.

lichem Skontoertrag abzuziehen, so daß sich ein Finanzierungsge-
winn zwischen 0,76 und 0,84 % v.U. - eine Verdoppelung des bisher
erzielten betriebswirtschaftlichen Gewinns - ergäbe, den das
Fachgeschäft allerdings nur realisieren kann, wenn die Kredit-
institute dafür kurzfristige Finanzmittel in der unterstellten
Weise bereithalten; diese Kredite werden im wesentlichen mit den
wirtschaftlichen Erfolgchancen des Betriebes und dem persönlichen
Ansehen seines Inhabers "garantiert".

Das Warenlager selber kann nämlich nur so lange als Sicherheit
dienen, wie es nicht verkauft ist bzw. Eigentumsvorbehalte bei
Zielverkäufen nicht erloschen sind. Da im Augenblick des Verkaufs
bzw. des Erlöschens von Eigentumsvorbehalten dem Fachgeschäft
jedoch Liquidität zugeführt wird, mit der es den kurzfristigen
Kredit ablösen kann, liegt für das Kreditinstitut, welches den
kurzfristigen Kredit gewährt, der wesentliche Unsicherheitsfaktor
in der Person des Fachgeschäftsinhabers (bzw. - geschäftsführers),
der die einfließenden Gelder für andere Zwecke als die Kredit-
tilgung verwenden könnte. Aus diesem Grunde spielt das persönliche
Ansehen des Inhabers, sein Image, das eng an das Image seines
Betriebes geknüpft ist, bei den Kreditverhandlungen eine bedeu-
tende Rolle.

Außer zur Finanzierung des Warenlagers und der Skontoausnutzung
beim Wareneinkauf benötigt das Fachgeschäft kurzfristige Kredite
ferner zur Finanzierung seiner Kreditverkäufe an Konsumenten¹⁾.
Zur Besicherung dieser Kredite könnten - falls die übrigen Dek-
kungsmöglichkeiten dinglicher Sicherung ausgeschöpft sind - die
Eigentumsvorbehalte an den verkauften, aber noch nicht voll be-
zahlten Waren aufgeboten werden. Als Finanzierungsmethode käme
dann das sogenannte Factoring oder eine ähnliche Methode in Frage,
durch die die eigentliche Kreditfunktion aus dem Fachgeschäft aus-
gegliedert werden kann, obwohl das Fachgeschäft gegenüber dem

1) über die Entwicklung des Kundenkredits im Facheinzelhandel in
den Jahren 1951 - 1966 berichtet anhand der Betriebsvergleichs-
zahlen des IfH, Köln, Menge, R.: Über die Kreditfunktion des
Einzelhandels, in: Distributionswirtschaft, a.a.O., S. 111 ff

Konsumenten den Kredit zunächst vermittelt.

Im Einzelhandel übernehmen u.a. sogenannte "Teilzahlungsfinanzierungsinstitute" die Kreditfunktion gegenüber den Konsumenten. Das Verfahren entspricht nicht ganz dem des Factoring, weil das Fachgeschäft seine Kundenforderungen im Grunde nicht an ein spezielles Kreditinstitut, nämlich den Factor, verkauft, sondern von vornherein den Kredit zwischen dem Teilzahlungsfinanzierungsinstitut und dem Konsumenten vermittelt. Beim Fachgeschäft entstehen also gar nicht erst irgendwelche Kundenforderungen und mit- hin auch kein Finanzierungsbedarf. Die Kreditfunktion ist vollständig ausgegliedert, obwohl dem Konsumenten im Fachgeschäft der Kredit eingeräumt wurde. Die Wirkung ist jedoch die gleiche wie beim reinen Factoring: Nach außen hin (aus der Perspektive des Konsumenten) ist nicht unmittelbar zu erkennen, daß ein unabhängiges Kreditinstitut die Kreditfunktion für das Fachgeschäft wahrnimmt. Der Umsatz wird vielmehr wie ein Kreditgeschäft behandelt. Aus der Sicht des Fachgeschäftes handelt es sich jedoch um Barumsätze, die nur insofern noch an Kreditumsätze erinnern, als dem Kunden kein Skonto gewährt wird.

Wie beim Factoring, so hat auch hier das Fachgeschäft nur wenig Möglichkeiten, auf die Vorgehensweise des Teilzahlungsfinanzierungsinstitutes gegenüber säumigen Schuldnern einzuwirken. Hinsichtlich der Flexibilität in der Bewirkung der Kreditfunktion ist das Fachgeschäft somit ganz auf die Bereitschaft und die Fähigkeit des Teilzahlungsfinanzierungsinstitutes angewiesen, die einzelnen Kreditverträge individuell zu behandeln. In der Regel besteht dazu jedoch bei den Teilzahlungsfinanzierungsinstituten - wie übrigens bei allen Kreditinstituten im Konsumkreditgeschäft - weder die organisatorische Möglichkeit, noch - wegen der Anonymität der Konsumenten gegenüber dem Kreditinstitut - eine besonders große Bereitschaft.

Es ist daher erklärlich, daß das Fachgeschäft nur zögernd Gebrauch von der Möglichkeit macht, Teilzahlungsfinanzierungsinstitute in die Kreditgewährung an seine Kunden einzuschalten.

Aus den Betriebsvergleichsergebnissen des IfH, Köln¹⁾, geht zwar hervor, daß in den verschiedenen Einzelhandelsbranchen die Gewährung von Kundenkrediten unterschiedliche Bedeutung hat, so daß globale Aussagen zu diesem Punkt über den Fachhandel im allgemeinen kaum möglich sind, insgesamt rangieren jedoch die unmittelbar in Verbindung mit Bankinstituten (Teilzahlungsfinanzierungsinstitute, Sparkassen, Geschäftsbanken) gewährten Teilzahlungsverkäufe hinter jenen Kreditverkäufen, die in eigener Regie, mit speziellen Teilzahlungsverträgen zwischen Konsument und Fachgeschäft abgewickelt wurden. Der größte Teil der Kundenkredite wurde allerdings als offene Buchkredite, Anschreiben, etc. behandelt. Von einer besonders weitgehenden Ausgliederung der Kreditfunktion kann somit keine Rede sein.

Für den Konsumenten ist es im allgemeinen auch günstiger, eventuell benötigte Kredite nicht beim Fachgeschäft oder über das Fachgeschäft bei einem Teilzahlungsfinanzierungsinstitut zu beschaffen, sondern sich direkt an eine Geschäftsbank oder Sparkasse zu wenden, die erheblich günstigere Zinssätze bieten²⁾.

Der relativ geringe Teilzahlungsumsatz der Fachgeschäfte, für den besondere Kreditverträge abgeschlossen wurden, gibt im übrigen zu der Vermutung Anlaß, daß die Konsumenten sich in starkem Maße direkt an die Geschäftsbanken bzw. Sparkassen wendeten. Mit der entsprechenden Kaufkraft traten sie im Fachgeschäft als Barzahler auf.

1) vergl. z.B. Mitteilung des IfH, Köln, Nr. 8, 20. Jg., S. 94/95;

2) das Zinsniveau der Teilzahlungsfinanzierungsinstitute liegt im allgemeinen über dem der Banken. Die Differenz kann 5 bis 12 % p.a. ausmachen.

7. Der Staat

Mit den bisher abgehandelten sechs Polen des Einzelhandelsaktionsfeldes steht das Fachgeschäft in "wirtschaftlicher" Verbindung. Abgesehen vom Pol "Arbeitskräfte", der in dieser Beziehung eine gewisse Sonderstellung einnimmt, die allerdings aufgelöst wird, sobald man ihn - ausnahmsweise einmal - gemeinsam mit dem Pol "Konsumenten" zu einer Einheit (private Haushaltungen = ursprüngliche Betriebe) zusammenfaßt, können diese Verbindungen mit KLEIN-BLENKERS¹⁾ als "zwischenbetrieblich" charakterisiert werden.

Im Gegensatz dazu sind die Beziehungen zwischen den im folgenden zu erörternden drei Polen (Staat, Verbände, Öffentlichkeit) und dem Fachgeschäft nicht "zwischenbetrieblicher" Art. Die von diesen drei Polen auf das Aktionsfeld des Fachgeschäftes ausgehenden Wirkungen sind vielmehr "überbetrieblich". Das bedeutet grundsätzlich, daß die Kontrollmöglichkeiten des Fachgeschäftes über diese Wirkungen verhältnismäßig gering sind. Es existieren keine individuellen Verträge zwischen dem Fachgeschäft und diesen Polen, die etwa mit den Handelsverträgen (Arbeits- bzw. Dienstleistungsverträgen) vergleichbar wären, die zwischen dem Fachgeschäft und den Konsumenten, Lieferanten, Arbeitskräften, sowie Kreditinstituten abgeschlossen werden. Zwischen dem Fachgeschäft und den Polen "Staat", "Verbände" und "Öffentlichkeit" bestehen auch keine wirtschaftlichen Gemeinsamkeiten, wie etwa zwischen dem Fachgeschäft und seinen Konkurrenten.

Sofern der Staat und die Verbände als Institutionen auch solche Aufgaben erfüllen, die sie in die Rolle von Konsumenten, Konkurrenten, Lieferanten oder Kreditinstituten bringen, geben sie ihre überbetriebliche Position auf. Sie sind entsprechend ausschnittsweise den betreffenden Polen des Einzelhandelsaktionsfeldes zugeordnet. Der Staat als solcher ist dagegen als Pol dieses Feldes hoheitlicher Partner des Fachgeschäftes. Seine wirtschaftlichen Aktionen (als Konsument, Konkurrent, Lieferant, Kreditinstitut) werden daher als periphere Aktivität außer acht gelassen.

1) vergl. Klein-Blenkers, F.: Die Ökonomisierung der Distribution, a.a.O., S. 89

Diese Rolle spielt der Staat freilich nur im marktorientierten Wirtschaftssystem. Die Systembezogenheit der vorliegenden Arbeit wird hier also besonders deutlich erkennbar. In planorientierten Wirtschaftssystemen ist der Staat nämlich nicht nur Hauptakteur im Einzelhandelsaktionsfeld, sondern zugleich auch komplexer, mächtiger Pol, wirtschaftlicher und hoheitlicher Feldpartner zugleich, der die Pole Konkurrenten, Lieferanten und Kreditinstitute assimiliert und daher außer den Konsumenten nur noch die Öffentlichkeit und ggf. Verbände als autonome Pole zu beachten hat¹⁾.

Diese scheinbare Vereinfachung des Einzelhandelsaktionsfeldes im planwirtschaftlichen System täuscht freilich über die tatsächliche Komplizierung des Einzelhandelsprozesses in diesem System hinweg. Wegen des Fehlens jeglicher Konkurrenz können beispielsweise gute wie schlechte Erfahrungen stets nur durch das eigene Experiment gewonnen werden, was aufgrund des Organprinzips zu einer starken Risikokonzentration bei den Entscheidungsträgern führt, die viele Initiativen behindert.

Fragt man nun, in welchen Erscheinungsformen sich das abstractum "Staat" in der Marktwirtschaft manifestiert, so zeigt sich eine bemerkenswerte Vielfalt von Institutionen, die z.T. als autonome Zentren staatlichen Willen bilden, z.T. als weisungsgebundene Anstalten nur staatlichen Willen realisieren, dabei aber im Rahmen eines Ermessensspielraums doch wiederum auch eine gewisse Entscheidungsautonomie genießen. Es handelt sich im einzelnen um die Parlamente (Legislative) und Verwaltungen (Exekutive) von Bund, Ländern und Gemeinden, ferner um die Rechtsprechung (Judikative), die Notenbank (Bundesbank) und die parafiskalischen Gebilde (Sozialversicherung, Bundesanstalt für Arbeit, Bundesmonopolverwaltungen), sofern sie jeweils mit hoheitlichen Funktionen ausgestattet sind. Die teilweise Unabhängigkeit, mit der diese Institutionen durch Verordnungen und Gesetze, Gesetzesinterpretationen, sowie geldpolitische und fiskalische Manipulationen in

1) vergl. dazu auch Eucken, W.: Grundsätze der Wirtschaftspolitik, 8te Aufl., Reinbek bei Hamburg 1963, S. 60

den Wirtschaftsprozess eingreifen, führt zu zahlreichen Koordinationsproblemen, deren Lösung keineswegs immer voll gelingt¹⁾. Vom Staat gehen daher u.U. sehr unterschiedliche Einflüsse auf das Aktionsfeld des Fachgeschäftes aus, die sich nicht selten gegenseitig neutralisieren.

Schwerpunkte der hoheitlichen Einflußnahme des Staates auf das Aktionsfeld des Fachgeschäftes sind die Ordnungs-, Struktur-, Konjunktur- und Sozialpolitik.

Mit seiner Ordnungspolitik legt der Staat hauptsächlich die "Spielregeln" fest, nach denen sich die Beteiligten (Pole) des Einzelhandelsaktionsfeldes bei ihren Aktivitäten zu richten haben. Ziel dieses staatlichen Eingriffs ist es, Konflikte zwischen den Feldpartnern möglichst von vornherein zu vermeiden, für den Fall von dennoch auftretenden Konflikten zumindest aber eindeutige Lösungsvorschriften zu schaffen. Als Mittel zur Realisierung dieses Ziels erläßt der Staat Gesetze, Verordnungen, Grundsatzurteile, etc.. MAECKER hat 1962 einen Katalog staatlicher, gesetzgeberischer Maßnahmen zusammengestellt, die allein auf das Wettbewerbsrecht bezogen sind, und ist dabei auf 20 Positionen gekommen. Die u.U. zahlreichen Verordnungen der Gemeinden hat er dabei nicht einmal berücksichtigt²⁾.

1) vergl. Schmolders, G.: Finanzpolitik, 2. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 1965, S. 101 f, insbesondere auch S. 110;

2) vergl. Maecker, E.J.: Planvolle Werbung, Essen 1962, S. 33

Durch die ordnungspolitischen Maßnahmen werden die Aktions- und Reaktionsalternativen des Fachgeschäftes gegenüber seinen Feldpartnern - und vice versa - eingeschränkt, indem solche Aktionen bzw. Reaktionen, die aus staatlicher Perspektive unerwünscht sind, als unzulässig verboten werden.

Dabei tritt der Staat grundsätzlich als Bevollmächtigter der Öffentlichkeit auf, nimmt also mit seinen ordnungspolitischen Vorschriften die Interessen der Öffentlichkeit wahr. Da aber diese Interessen sich im Zeitablauf kontinuierlich verschieben können, während Gesetze, Verordnungen, Erlasse, etc. jeweils - bis zu ihrer Neufassung - unveränderlich sind, tritt immer wieder die Situation ein, daß die Ordnungspolitik des Staates zeitweilig zu Konsequenzen führt, die nicht unbedingt im Interesse der von ihm vertretenen Öffentlichkeit liegen. Es würde zu weit führen, hier jetzt alle möglichen Einzelfälle solcher Zielkonflikte staatlicher Ordnungspolitik zu erörtern. Als Beispiel sei lediglich auf das Ladenschlußgesetz hingewiesen, dessen ursprüngliche Zwecke (Schutz der Arbeitskräfte im Einzelhandel, Mittelstandsschutz, Sicherung einer hinreichenden Konsumtionsversorgung) heute verfehlt und in mancher Hinsicht sogar geradezu in ihr Gegenteil verkehrt werden¹⁾. Ähnlich ist die Wirkung des Gesetzes gegen unlauteren Wettbewerb, das die vergleichende Werbung untersagt.

Das Fachgeschäft kann von sich aus gegen solche zweckverfehlten Ordnungsvorschriften i.d.R. nur indirekt, nämlich unter Einschaltung seines Interessenverbandes (Einzelhandelsverbandes), vorgehen. Es muß sich dazu aber erst einmal in diesem Verband mit seinem Anliegen durchsetzen, bevor der Verband versucht, dieses Anliegen beim Staat geltend zu machen. Praktisch ist dem einzelnen Betrieb somit kaum eine Möglichkeit gegeben, auf die Ordnungspolitik des Staates nachhaltig einzuwirken.

1) vergl. dazu das Geleitwort NIESCHLAGS in: Berger, R.: Das Problem der gesetzlichen Regelung der Ladenöffnungszeiten des Einzelhandels in der Bundesrepublik, 1969 im Manuskript veröffentlicht, ohne Ort; ohne Jahrgang; ferner Dichtl, E. und Kopp, M.: Das Ladenschlußgesetz - ein alter Zopf? in: FfH-Mitteilungen Nr. 10/5, NF, Mai 1969

Ähnlich liegen die Dinge auch hinsichtlich der staatlichen Strukturpolitik, deren Ziel es ist, den marktwirtschaftlichen Produktreifungsprozeß in bestimmter Weise zu kontrollieren, so daß insgesamt eine leistungsfähige und möglichst wenig krisenanfällige "Infrastruktur" geschaffen wird. Für das Fachgeschäft ist in diesem Zusammenhang besonders die sogenannte Mittelstandsförderung von Bedeutung, deren Ziel darin besteht, die Existenz- und Entwicklungschancen "mittelständischer" Betriebe, wie z.B. des Fachgeschäftes, zu sichern bzw. zu verbessern. Zu diesem Zweck fördert der Staat die Kreditgarantiegemeinschaften des Handels¹⁾, das Aus- und Fortbildungswesen der Einzelhandelsverbände, die Städteplanung und Standortsicherung in den traditionellen sowie in neu entstehenden Einkaufszentren (z.B. in Trabantenstädten) u.a.m.. Anregungen zu strukturpolitischen Maßnahmen des Staates, die speziell dem Facheinzelhandel zugute kommen, geben die Einzelhandelsverbände, kaum die betroffenen Fachgeschäfte selbst. Grundsätzlich sind die strukturpolitischen Maßnahmen des Staates als "Hilfe zur Selbsthilfe" zu verstehen. Es kommt daher in hohem Maße darauf an, daß die Gemeinden²⁾ auch tatsächlich die gebotene Hilfe in Anspruch nehmen. Das aber scheitert oftmals an der mangelhaften Information der Fachgeschäftsinhaber über die bestehenden Möglichkeiten staatlicher Förderung³⁾. Hier treten daher die Einzelhandelsverbände häufig als Vermittler zwischen Staat und Fachhandel auf.

-
- 1) z.B. durch die Bereitstellung von ERP-Geldern für den Haftungs-fonds zu günstigen Bedingungen;
 - 2) im Sinne der "Werbegemeinden" nach Seyffert, R.: Werbelehre, a.a.O., S. 7;
 - 3) besonders auf dem Gebiet der steuerlichen Vorteile, die der Staat dem "mittelständischen" Fachhandel einräumt, verhindert die Undurchdringlichkeit des Steuerdickichts vielfach die Wirkung der staatlichen Absicht. Vergl. dazu z.B. das SPIEGELgespräch mit dem Vorsitzenden des Steuerbeamtenbundes: "Steuervergünstigung selbst für Vollblutpferde", in: DER SPIEGEL, Nr. 34, v. 19.8.1968, S. 24; ähnlich ist die Sachlage aber auch hinsichtlich anderer staatlicher Förderungsmaßnahmen (Zinssubvention, Fortbildungsbeihilfen, Beratungshilfen, Zuschüsse zu Rationalisierungsmaßnahmen)

Die Konjunkturpolitik des Staates ist i.d.R. nicht speziell auf den Einzelhandel ausgerichtet, sondern auf die Volkswirtschaft im ganzen. Ihre Wirkungen schlagen sich aber im Einzelhandel besonders intensiv nieder. Die beiden Hauptkomponenten der Konjunkturpolitik, Beschäftigungslage und Geldwertstabilität¹⁾, wirken sich im Einzelhandel auf die Quantität der Nachfrage und das Preisniveau unmittelbar und i.d.R. auch besonders nachhaltig aus. Gegenüber seinen großen Konkurrenten, speziell den Warenhauskonzernen, wird das Fachgeschäft allerdings - anders als bei der Strukturpolitik - u.U. benachteiligt. Während nämlich der Zusammenbruch eines kleinen Betriebes (Fachgeschäft) "konjunkturpolitisch" kaum eine Rolle spielt, kann sich der Zusammenbruch eines großen Warenhauskonzerns wegen der hohen Beschäftigtenanzahl auf die gesamte Konjunktur der Volkswirtschaft negativ auswirken. Der Staat ist daher u.U. eher bereit, den Konkurs eines Großbetriebes - z.B. bei kurzfristiger Illiquidität durch entsprechende Bürgschaften - abzuwenden, während er bei ähnlichen Schwierigkeiten im "kleinen" Fachgeschäft kaum auf die einzelne Unternehmung besondere Rücksicht nimmt. Im Gegensatz zu dem kleinen Fachgeschäft kann der große Warenhauskonzern (Großfilialist, etc.) also auf eine konjunkturpolitische Sonderbehandlung durch den Staat hoffen - wenn auch nicht unbedingt zuverlässig darauf bauen²⁾. Immerhin steht das in gewissem Widerspruch zu den staatlichen strukturpolitischen Zielsetzungen.

-
- 1) vergl. Weber, A.: Kurzgefaßte Volkswirtschaftspolitik, a.a.O., S. 100 ff, dort wird als dritte Komponente noch der Ausgleich der Zahlungsbilanz angeführt (S. 109), sogen. "magisches Dreieck";
 - 2) vergl. dazu die entsprechenden Stützungsaktionen zugunsten der Fa. Krupp im Februar/März 1967. Im Bereich des Einzelhandels sind vergleichbare Situationen bislang noch nicht aufgetreten. SEYFFERT (Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 345 f) weist aber unter Bezug auf RÖPKE (Die Funktion des Klein- und Mittelbetriebes in der Volkswirtschaft, in: Handwerk und Kleinhandel in der modernen Volkswirtschaft, St. Gallen 1947, S. 21/40) auf die Anfälligkeit einer Wirtschaft hin, die weitgehend in Großbetrieben vollzogen wird.

Die Sozialpolitik des Staates wirkt wiederum auf alle Einzelhandelsbetriebe gleichermaßen ein - ohne Rücksicht auf die Betriebsform. Sie zielt darauf ab, die "Ungerechtigkeiten" auszugleichen, die als Ergebnis des marktwirtschaftlichen Produktions- und Einkommensverteilungsprozesses entstehen können. Auf das Fachgeschäft werden - wie auf alle Unternehmungen - in diesem Zusammenhang "Soziallasten", wie z.B. die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung, etc. abgewälzt. Sie wirken hier allerdings, wegen der arbeitsintensiven Wirtschaftsweise, besonders stark. Andererseits kommen die Inhaber der Fachgeschäfte - z.B. durch die Umverteilung im Zuge der Altersversicherung - u.U. auch in den Genuß sozialpolitischer Maßnahmen des Staates.¹⁾

Zusammenfassend kann über die Rolle des Staates im Einzelhandelsaktionsfeld gesagt werden, daß direkte Einflußnahmen selten sind, solange das marktorientierte Wirtschaftssystem erhalten bleibt. Grundsätzlich bietet der Staat seine Hilfe nur in Konfliktsituationen an, wenn das Fachgeschäft sich an veränderte Bedingungen der Volkswirtschaft (Infrastruktur-, Investitionshilfen etc.) anpassen muß. Es wäre zwar denkbar, daß - wie heute in der Landwirtschaft und im Steinkohlenbergbau - auch aus sozialpolitischen Gründen das "mittelständische" Fachgeschäft irgendwann einmal stark subventioniert werden könnte. Sehr wahrscheinlich ist das allerdings nicht, da die Distributionsaufgabe an sich nicht substituierbar ist, und die Funktionen des Fachgeschäftes mit zunehmendem Reichtum der Volkswirtschaft eher zu - als abnehmen. Es werden sich daher in diesem Wirtschaftsbereich entsprechend eher mehr als weniger Arbeitsplätze finden, so daß für den Staat kaum Grund zum Eingreifen gegeben wird. Allenfalls können hinsichtlich der Fachgeschäftsinhaber soziale Probleme entstehen, wenn die derzeitige mittelständische Betriebsform des Fachgeschäftes durch

1) Ob die von der Finanzwissenschaft aufgestellte These, daß am Ende die "Begünstigten" der sozialpolitischen Einkommensumverteilung stets selbst bezahlen, was sie "genießen", zutrifft, ist hier nicht zu untersuchen. Vergl. dazu Schmölders, G.: Finanzpolitik, a.a.O., S. 178 und 216 ff.

größere Betriebseinheiten abgelöst wird.

In der öffentlichen Meinung wird das Eigentum an einem Handelsbetrieb allgemein nicht so gefühlsbetont beurteilt wie das Eigentum an einem landwirtschaftlichen Betrieb.¹⁾ Zur Erhaltung der mittelständischen Struktur des Facheinzelhandels kann der Staat daher kaum unmittelbar größere Subventionen bereitstellen. Lediglich die Erhaltung und Steigerung der wirtschaftlichen Leistungskraft des Facheinzelhandels kann der Staat fördern, indem er die betriebswirtschaftliche Beratung sowie die Aus- und Fortbildung der Betriebspersonen subventioniert. Im übrigen sind die Fachgeschäftsinhaber in der Marktwirtschaft auf ihre eigene Leistungskraft angewiesen. Aus dieser Sachlage resultiert ein starker Ansporn zur dynamischen Anpassung an die sich laufend verändernden Umweltbedingungen, die den Bereich des Einzelhandels zum "beweglichsten" Bereich der Volkswirtschaft macht. Dem steht keineswegs entgegen, daß die Fachgeschäftsinhaber über ihre Einzelhandelsverbände laufend bemüht sind, staatliche Förderungen verschiedenster Art zu erstreben.²⁾

1) Der Grund liegt in der Fremdheit des Handelsbereichs für die allgemeine Öffentlichkeit. Vergl. etwa Jessen, J.: Der Handel als volkswirtschaftliche Aufgabe, a.a.O., S. 18: "Der Händler bearbeitet ein Gebiet, das dem Erzeuger sowohl wie dem Verbraucher "fremd" ist." Diese Fremdheit bedingt allseitiges Mißtrauen gegen den Einzelhandel, das beispielsweise noch HAUSHOFER (Der Industriebetrieb, 2. Aufl., München 1904, S.146) so artikuliert: "So benützt er (der Einzelhandel) seine vermittelnde Stellung zwischen den Parteien, um beide auszubeuten". Wenn auch solche krassen Formulierungen heute seltener geworden sind, und die Fremdheit möglicherweise abgebaut werden konnte, so bleibt doch auch heute noch eine gewisse Reserve gegenüber dem Einzelhandel bestehen, die ein weitgehendes sozialpolitisches Engagement des Staates behindert,

2) vergl. dazu insbesondere den folgenden Abschnitt.

8. Die Verbände

Welche Rolle die Verbände (Interessenverbände) der Wirtschaft im Aktionsfeld des Fachgeschäftes spielen, wurde im Verlauf der bisherigen Ausführungen dieser Arbeit bereits mehrfach angedeutet. Es gilt nun, diese Rolle näher zu präzisieren. Dazu sind vorab einige allgemeine Bemerkungen zum Aufbau der Verbandspyramide in der Bundesrepublik zu machen.

Eine straff organisierte Spitze hat diese Verbandspyramide aus pragmatischem Grunde nicht: Die Interessen der einzelnen Mitglieder divergieren in zu vielen Punkten zu stark, als daß eine zentralistische Verbandsorganisation zweckvoll wäre.¹⁾ Dennoch arbeiten die verschiedenen Verbandsgruppen sporadisch und in organisatorisch loser Form zusammen. Auf diese Weise "gipfelt" die Verbandspyramide der Bundesrepublik gewissermaßen im "Gemeinschaftsausschuß der deutschen gewerblichen Wirtschaft", dem 14 Bundesverbände der verschiedensten Wirtschaftszweige (Industrie, Bankgewerbe, Handel, Hotel- und Gaststättengewerbe, Versicherungswirtschaft, Reedereien, Straßen- und Verkehrsgewerbe, Binnenschifffahrt, Handwerk, (Arbeitgeberverbände) angehören.²⁾ Bekannt geworden ist dieser Gemeinschaftsausschuß insbesondere durch seine Mitwirkung bei der Erarbeitung des Gesetzes über die Investitionshilfen im Jahre 1951.³⁾ Dem Gemeinschaftsausschuß nicht angeschlossen sind die landwirtschaftlichen Verbände, die Gewerkschaften, die Verbraucherverbände sowie einige spezielle Gruppierungen (z.B. Genossenschaftsverbände, Technisch- wissenschaftliche Vereinigungen, Berufsverbände und andere Interessengemeinschaften).

1) Vergl. dazu auch Weber, H.: Kurzgefaßte Volkswirtschaftspolitik, a.a.O., S. 265;

2) vergl. Paulini: Verbände, Behörden, Organisationen der Wirtschaft 1967, Darmstadt/Berlin/Essen/Haarlem/Wien o.J., S. 58 a;

3) vergl. dazu Gast, Lademann und Meinhold: Gesetz über die Investitionshilfen, Schriftenreihe des Deutschen Industrie- und Handelstages, Heft 16, April 1962.

Die Verbände des Handels sind ihrerseits außerdem im "Rat des deutschen Handels" gemeinschaftlich vertreten, einem Gremium mit ähnlich lockerer Struktur wie der Gemeinschaftsausschuß der deutschen gewerblichen Wirtschaft, das seine 11 Mitgliedsverbände nicht einmal im Gemeinschaftsausschuß vertritt. Lediglich 3 von den 11 im Rat des deutschen Handels zusammengeschlossenen Handelsverbänden sind direkt Mitglieder des Gemeinschaftsausschusses, und zwar der Bundesverband des Deutschen Groß- und Außenhandels e.V., die Centralvereinigung Deutscher Handelsvertreter - und Handelsmakler - Verbände und die Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels e.V..¹⁾

Die weiteren Ausführungen zum Pol "Verbände" werden hier auf die Einzelhandelsverbände beschränkt, weil es den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, auch auf die Wirkungen näher einzugehen, die von den übrigen Wirtschaftsverbänden, einschließlich der Verbraucherorganisationen, auf die Struktur des Einzelhandelsaktionsfeldes ausgeübt werden. Der Hinweis auf die Zusammenarbeit eines großen Teils der bestehenden Verbände in den beiden genannten Spitzen-gremien soll daher ausreichen, um die bestehenden - oft nur sehr schwachen - "Querverbindungen" anzudeuten.²⁾

Die eigentliche Dachorganisation des Einzelhandels auf Bundesebene, in der die verschiedenen Einzelhandelsverbände in teilweise organisatorisch straffer Form zusammengefaßt sind, ist die bereits erwähnte Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels. Getragen wird die Hauptgemeinschaft von 13 Landesverbänden, bei denen die Beitragshoheit liegt und die sich ihrerseits wieder in Bezirks- und Kreisverbände weiter aufgliedern, sowie von 30 Bundesfachverbänden und 4 überfachlichen Bundesverbänden, die sich stark in Fachgruppen verzweigen und teilweise ebenfalls regional untergliedert sind.³⁾ Die Beitragshoheit im Bereich der Fachverbände ist

1) Vergl. Paulini: Verbände..., a.a.O., S. 58a und 178a;

2) Die mit den Spitzengremien nicht vertretenen Verbraucherverbände sind z.T. in den Einzelhandelsverbänden Mitglied;

3) vergl. Arbeitsbericht der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels 1967, Köln 1968, Anhang.

nicht einheitlich geregelt, z.T. erheben sie eigene Beiträge, z.T. erhalten sie Zuweisungen von den Regionalverbänden. Da das Finanzwesen der Verbände nicht offengelegt wird, lassen sich zur Beitragshöhe, die als Anteil v.U. der Mitgliedsbetriebe berechnet wird, sowie erst recht zum gesamten Beitragsaufkommen der Einzelhandelsverbände keine näheren Angaben machen.

Zu den Fachverbänden ist noch zu bemerken, daß insgesamt wesentlich mehr Gruppen existieren als in der Hauptgemeinschaft unmittelbar vertreten sind. Das von PAULINI herausgegebene Register verzeichnete 1967 beispielsweise über 80 Fachverbände des Einzelhandels, die sich z.T. noch regional stark verzweigen.¹⁾ Nur 30 davon sind unmittelbar der Hauptgemeinschaft angegliedert. Die übrigen Fachverbände haben zur Hauptgemeinschaft nur indirekt Verbindung, z.B. durch Mitgliedschaft des Fachverbandes in einem Regionalverband bzw. in einem der genannten 30 Fachverbände, oder aber durch einen gemeinsamen Geschäftsführer in den entsprechenden Verbänden.²⁾

Die Organisation der verschiedenen Einzelhandelsverbände ist i.d.R. nach dem gleichen Prinzip aufgezogen. Ihre Rechtsform ist der eingetragene Verein (e.V.), nur ausnahmsweise kommt auch die genossenschaftliche Form vor. Mitglieder sind auf der Kreis- bzw. Bezirksebene die Inhaber der Fachgeschäfte oder (ausnahmsweise) auch die Fachgeschäfte selbst als juristische Personen (bei Kapitalgesellschaften). Aus dem Kreise der Mitglieder (Vollversammlung) wird ein Vorstand (bzw. Präsidium) gewählt, der den Verbandswillen formuliert.

1) vergl. Paulini: Verbände..., a.a.O., S. 217a - 233a;

2) Mit dem bereits zitierten Nachschlageregister von PAULINI läßt sich leicht nachweisen, daß die Vereinigung von 3 bis 4 Geschäftsführungen (in Fach- und Regionalverbänden) auf eine Person durchaus keine Seltenheit ist. Vergl. dazu auch Braunschweig, Chr.v.: Der Konsument und seine Vertretung, a.a.O., S. 139 ff, wo im übrigen Einzelheiten über Mitglieder und Finanzierung der Verbraucherverbände mitgeteilt werden.

Im unteren Bereich der Verbandspyramide wird der Vorstand also aus dem Kreise der beitragszahlenden Mitglieder gewählt, die jeder nur sich selbst bzw. ihren eigenen Betrieb vertreten. In den höheren Regionen der Verbandspyramide (Landes- und Bundesverbände) treten diese gewählten Vorstände als Delegierte auf, die nun nicht mehr nur sich selbst vertreten, sondern für einen ganzen Verband (Kreis, Bezirk, Land, Fachsparte oder Branche) sprechen. Sie übernehmen hier insofern die Rolle von Funktionären.

Die Geschäftsführung überträgt der Vorstandsvorstand regelmäßig einem angestellten Geschäftsführer, der nicht Mitglied des Verbandes ist. Aufgabe des Geschäftsführers ist es, den vom Vorstand für die Mitglieder formulierten Verbandswillen zu realisieren. Entsprechend gibt es umgekehrt Rechenschaftsberichte des Geschäftsführers an den Vorstand und des Vorstandes an die Mitgliederversammlung. Eine gewisse Analogie zur Organisation der Aktiengesellschaft ist hier nicht zu übersehen.¹⁾ Die Rolle des Vorstandsvorstands entspricht dabei ungefähr der des Aufsichtsrats in der Aktiengesellschaft. Der Verbandsgeschäftsführer ist de jure jedoch nicht so autonom wie der Vorstand einer Aktiengesellschaft. De facto kann der Geschäftsführer allerdings durch die Art seiner Aufgabenerfüllung (Ermessensspielraum), sowie durch die Entwicklung eigener Initiativen und somit durch Mitwirkung an der Aufgabenstellung des Verbandes erheblichen Einfluß auf die Politik und die effektive Wirkung des Verbandes im Aktionsfeld des Fachgeschäftes ausüben.²⁾

-
- 1) Allerdings erfolgt die Berichterstattung des Geschäftsführers an den Vorstandsvorstand nicht öffentlich, wie etwa der Geschäftsbericht des Vorstandes einer AG.;
 - 2) Beispielsweise ist der Geschäftsführer der Hauptgemeinschaft auch im Präsidium - und damit automatisch in allen anderen beschlußfassenden Gremien, wie Präsidialrat und Delegiertenversammlung - vertreten. Sein Titel, "Geschäftsführendes Präsidialmitglied", macht dies bereits nach außen erkennbar. Sein Einfluß auf die Verbandspolitik ist auf diese Weise regelrecht institutionalisiert. Vergl. zu diesem Fragenkreis im übrigen auch bereits Hardach, F.W.: Betriebswirtschaftliche Aufgaben der Wirtschaftsfachverbände, (Diss. Köln), Bergisch-Gladbach, o.J., S. 9 f; sowie Beckerath, H.v.: Der moderne Industrialismus, Gewerbepolitik I, Jena 1930, S. 242 f.

Dem Geschäftsführer steht zur Erfüllung seiner Aufgaben regelmäßig ein eigener, wenn auch manchmal kleiner Verwaltungsapparat zur Verfügung, den er zu einem leistungsfähigen Informationsinstrument ausbauen kann. Von der Qualifikation des Geschäftsführers hängt es allerdings ab, ob und in welchem Maße dieses Informationsinstrument tatsächlich genutzt wird. Er "entscheidet" somit gewissermaßen über den Informationsstand der Verbandsorgane. Da die von ihm bereitgestellten Informationen ihrerseits Grundlage der Willensbildung des Verbandes sind, ergibt sich hier eine zweite Möglichkeit, wie der Geschäftsführer (vielleicht sogar häufig unbewußt) auf die Verbandspolitik einwirkt.

Bedenkt man, daß der Geschäftsführer ferner aufgrund seiner besseren - meist akademischen - Ausbildung (als Jurist, Volkswirt, Diplom-Kaufmann) die vom Verwaltungsapparat des Verbandes gesammelten Informationen i.d.R. auch besser erfassen und "verarbeiten" kann als sein Vorstand, der Vorstand also auch weitgehend auf die Informationsinterpretation durch seinen Geschäftsführer angewiesen ist, so ist leicht einzusehen, welche entscheidende Rolle der Geschäftsführer tatsächlich in seinem Verband spielt.

Ob ein Verband wirkungsvoll für seine Mitglieder operiert, hängt in der Tat weitgehend von dessen Geschäftsführer ab. Als Folge daraus ergibt sich, daß auch der Geschäftsführer das "Klima" im Verband (z.B. widergespiegelt in der Meinung der Mitglieder über ihren Verband) in stärkerem Maße prägt als der Vorstandsvorstand, dessen Aufgabe in diesem Bereich u.U. darauf beschränkt sein kann, einen fähigen Geschäftsführer zu engagieren.

Dem Geschäftsführer wächst aus diesem Sachverhalt ein erhebliches Autonomieintervall gegenüber seinem Vorstand zu, so daß Weisungsbefugnis des Vorstands in der Praxis stark relativiert wird. Tatsächlich ergibt sich nicht selten eine Situation, die das theoretische Konzept der Verbandsführung geradezu auf den Kopf stellt: Der Verband, ursprünglich als Instrument zur Interessenvertretung gegründet und in seiner Willensbildung abhängig von der Mitgliederversammlung, entwickelt sich mit der Verselbständigung des Geschäftsführers - und auf den höheren Stufen der Verbands-

pyramide auch durch die Funktionsärsrolle der Delegierten - zu einem mehr und mehr unabhängigen Gebilde, das nicht länger unbedingt nur das Werkzeug seiner Mitglieder ist, sondern selbst einen Willen bildet, den es nun versucht, seinen "Schöpfern" (den Verbandsmitgliedern) nahezubringen. Er ähnelt in dieser Beziehung dem Besen des Zauberlehrlings, der seinem "Rufer" nicht mehr unbedingt folgt. Bis zu einem gewissen Grad geraten somit die Verbandsmitglieder, u.a. also das Fachgeschäft, unter den Einfluß des Verbandes, auf dessen Politik das einzelne Mitglied (Fachgeschäft) kaum noch Einfluß nehmen kann, weil es sich dazu zunächst mit seinem Anliegen in der Mitgliederversammlung durchsetzen müßte, was nur gelingt, wenn eine Mehrheit dieser Versammlung mit der Verbandsführung nicht einverstanden ist. Hinzu kommt, daß von der großen Mehrzahl der Verbandsmitglieder - wie übrigens in den meisten Vereinen¹⁾ - kaum ein Versuch gemacht wird, die Verbandspolitik zu beeinflussen. Die Verbände selbst werden auf diese Weise zu einem - in bestimmten Grenzen - autonomen Kräftezentrum im Aktionsfeld des Fachgeschäftes. Ihre Behandlung als besonderer Pol des Einzelhandelsaktionsfeldes erscheint mithin gerechtfertigt.

Damit wird aber zugleich auch die Frage aufgeworfen, welcher Art die von diesem Pol auf das Aktionsfeld des Fachgeschäftes ausgehenden Kräfte sind.

Mit einer Umfrage bei verschiedenen Verbänden in der Bundesrepublik ermittelte PETZOLD im Jahre 1962 folgende Aufgaben der Verbände:²⁾ Unterrichtung der Mitglieder über wirtschafts- und sozialpolitische Entwicklungen; Interessenvertretung bei Ministerien und gegenüber dem Parlament; Beratung der Verbandsmitglieder

1) vergl. Presthus, R.: Individuum und Organisation, Typologie der Anpassung, Frankfurt/M. 1962, S. 59: "...die Majorität (erfüllt) ihre angestammte Funktion, Entscheidungen, die von anderen gefällt worden sind, zuzustimmen". Man könnte hinzufügen: oder wenigstens widerspruchslos zu akzeptieren, solange keine direkten persönlichen Opfer gefordert werden; vergl. auch Mayntz, R.: Soziologie der Organisation, rde Bd. 166, Reinbek bei Hamburg 1963, S. 126 f;

2) vergl. Petzold, G.: Der Wettbewerb der Verbände um die Mitwirkung an der Wirtschaftspolitik, Diss. Köln 1963, S. 134; ferner auch Sand, F.: Die Geltendmachung wirtschaftspolitischer Interessen im demokratischen Staat, Diss. Köln 1964, S. 6 f.

(vornehmlich in Rechtsfragen, zunehmend aber in betriebswirtschaftlichen Fragen); Öffentlichkeitsarbeit und überbetriebliche Interessenkoordination.

In einer Selbstdarstellung führt der Fachverband Deutscher Eisenwaren- und Hausrathändler e.V. (FDE), auf die Frage: Was bietet der FDE seinen Mitgliedern, folgende Aufgabengebiete an:¹⁾ Verhandlung mit Behörden und Organisationen von Industrie und Handel; Verhandlungen mit Vorlieferanten (Großhandel, Industrie) über wirtschaftliche und rechtliche Gestaltung der Absatzwege; Fortbildung (für Lehrlinge, Mitarbeiter, Chefs) in Seminaren, Kursen und Studienreisen, sowie Förderung von wissenschaftlichen Arbeiten aus einem eigens dafür angelegten Fonds; Mitgestaltung der Kölner Fachmesse; Öffentlichkeitsarbeit für den Fachhandel; Förderung internationaler Kooperationen; Beratung der Mitglieder in betriebswirtschaftlichen und juristischen Fragen; Herausgabe von Informationsdiensten; Begründung und laufende Betreuung von Erfahrungsaustauschgruppen (Erfa-Gruppen) und eines Betriebsvergleichs; Betreiben einer Vertriebsgesellschaft für Karteien, Formulare, etc., sowie Werbemittel und Verpackungsmittel mit werbenden Aufdrucken.

Faßt man diesen Katalog von Aufgaben zusammen und systematisiert ihn, so lassen sich 5 große Aktionsbereiche der Einzelhandelsverbände im Aktionsfeld des Fachgeschäftes unterscheiden:²⁾

- a) Interessenvertretung für die Verbandsmitglieder gegenüber den anderen Polen des Einzelhandelsaktionsfeldes, insbesondere gegenüber dem Staat, anderen Verbänden und der Öffentlichkeit.
- b) Koordination überbetrieblicher Aktionen des Facheinzelhandels.
- c) Anregung zu und gelegentlich sogar Betreuung von zwischenbetrieblichen Kooperationen der Fachgeschäfte.
- d) Mitgliederberatung.
- e) Verwaltung öffentlicher Mittel zur Gewerbeförderung.³⁾

1) Hier spricht der FDE, Nr. 8, Düsseldorf, 1.8.1968, S. 85;

2) vergl. auch Engelmann, E.: Zweck und Aufgaben der Wirtschaftsverbände in der Bundesrepublik, Diss. Stuttgart 1966, S. 14 f;

3) vergl. Osel, W.: Neue Aufgaben für die Hauptgemeinschaft, in: Handelsblatt Nr. 198, vom 14.10.1968, S. 13.

Zu a): Die Interessenvertretung für die Mitglieder des Verbandes ist im allgemeinen eine Interessenvertretung für den Fachhandel schlechthin, da eine Sonderbehandlung der nicht dem Einzelhandelsverband angeschlossenen Betriebe nicht realisierbar ist¹⁾. Ziel der Interessenvertretung gegenüber dem Staat ist, die Gesetzgebung und -anwendung so zu beeinflussen, daß Kollisionen mit den Interessen des Fachhandels möglichst vermieden werden. In diesem Zusammenhang tritt der Verband i.d.R. als Gutachter (auch in sogenannten Beiräten) auf, der einen Sachverhalt zur Diskussion stellt und gleichzeitig aus der Sicht seiner Mitglieder dazu Stellung nimmt²⁾. Daß es dabei auch zu "Grenzüberschreitungen" kommen kann und daß Verbände die Parlamentarier u.U. politisch regelrecht unter Druck setzen (pressure group), ist in einer pluralistischen Gesellschaft, so bedauerlich das sein mag, kaum zu vermeiden. Eine derartige Haltung der Verbände liefert zwar der Presse jeweils aufmerksamkeitheischende Schlagzeilen³⁾, sie schadet auch der Gutachterrolle der Verbände, weil sie die Glaubwürdigkeit der Verbandsargumente infrage stellt, sie kann aber nicht die Notwendigkeit interessengebundener Begutachtung staatlicher Pläne

-
- 1) vergl. dazu das gleiche Problem bei den Gewerkschaften, deren Erfolge stets auch den Nichtmitgliedern zugute kommen. Allerdings scheint die Mitgliedsdichte im Facheinzelhandel relativ hoch zu sein, so daß das Außenseiterproblem nicht sonderlich schwer wiegt. Zwar gibt es keine offiziellen Mitteilungen über die Mitgliedsdichte, nach einer Auskunft der Hauptgemeinschaft an den Verfasser soll sie aber nahezu 90 % des gesamten Einzelhandelsumsatzes in diesem Bereich erfassen. Da im "Dritten Reich" Zwangsgliedschaft bestand - die Verbände fungierten damals als verlängerter Arm des Reichswirtschaftsministeriums - erscheint diese hohe Mitgliedsquote durchaus glaubhaft;
 - 2) vergl. z.B. das "Arbeitsprogramm" der Hauptgemeinschaft vom März 1968, das u.a. zur Wettbewerbspolitik, Steuerpolitik, Standortpolitik, Sozialpolitik und zur europäischen Integrationspolitik in diesem Sinne Stellung nimmt;
 - 3) z.B.: "Steuer nach Größe?", in: DIE ZEIT, Nr. 11, vom 15.3.1968, S. 37, wo das bereits erwähnte Arbeitsprogramm der Hauptgemeinschaft polemisch als "Weltfremdheit oder Unverschämtheit" abqualifiziert wurde.

im demokratischen System schlechthin in Zweifel ziehen,¹⁾ selbst dann nicht, wenn die Begutachtung in schlechtem Stil erfolgt.²⁾

Die Interessenvertretung durch die Verbände erfolgt zwar mit dem Schwergewicht in Richtung auf den Staat, sie ist aber keineswegs nur auf diese Richtung beschränkt. So vertreten Verbände auch gegenseitig die Interessen ihrer Mitglieder. Klassisches Beispiel dafür sind die Tarifpartner des Arbeitsmarktes, Arbeitgeberverband und Gewerkschaft, die sich im Idealfall ohne Einschaltung Dritter über Löhne und Arbeitsbedingungen einigen. Die Verbände des Einzelhandels verhandeln in ähnlicher Weise mit den Verbänden des Großhandels und der Industrie. In Sonderfällen treten die Verbände sogar gegen einzelne Betriebe auf, wenn sie durch das betriebspolitische (meist absatzpolitische) Verhalten eines Betriebes die Interessen ihrer Mitglieder gefährdet sehen.³⁾ Diese gegenseitige Interessenvertretung der Verbände führte u.a. zu der These GALBRAITHs von der "countervailing power" in der Marktwirtschaft.⁴⁾

Als drittes großes Gebiet der Interessenvertretung - neben der Interessenvertretung gegenüber dem Staat und anderen Verbänden - ist die Öffentlichkeitsarbeit der Verbände zu nennen. Drei Ziele sollen mit der Öffentlichkeitsarbeit verfolgt werden: Erstens soll den Bemühungen der Verbände im vorparlamentarischen Raum Nachdruck verliehen werden.⁵⁾ Zweitens soll bei der Öffentlichkeit Verständ-

-
- 1) Zur Arbeit der Verbände im vorparlamentarischen Raum vergl. u.a. Schmolders, G.: Finanzpolitik, a.a.O., S. 113 ff u. S.121, wo Beispiele und weitere Quellen aufgeführt sind;
 - 2) vergl. etwa: Pressedienst des Handels, Hrsg.: Hauptgemeinschaft u.a., Nr. 35/68, Köln, 30.10.1968: "Die Kröte war zu glitschig" (zum Thema Preisbindung und Kartellgesetz);
 - 3) vergl. z.B. das Eingreifen des Zentralverbands des Deutschen Kraftfahrzeughandels gegen das Angebot der Firma Otto-Versand, ein Automobil im Versandhandel abzusetzen, FAZ, Nr. 43, vom 20.2.1969, S. 15;
 - 4) vergl. Galbraith, J.K.: American Capitalism, The Concept of Countervailing Power, Boston 1952; sowie die Kritik dazu in bezug auf die Verbände bei Braunschweig, Chr.v.: Der Konsument und seine Vertretung, a.a.O., S. 58 ff;
 - 5) Die Anzeigenkampagnen der Transportunternehmerverbände und der Gewerkschaften vor Einbringung der Verkehrsgesetze in den Bundestag (sogen. Leberplan) in den großen Tages- und Wochenzeitungen legen deutliches Zeugnis für diese Bestrebungen ab.

nis für diese Bemühungen im vorparlamentarischen Raum geweckt werden. Drittens soll das Image der Mitglieder, also des Facheinzelhandels, positiv gestaltet und so der Boden für individuelle betriebliche Aktionen (z.B. in der Werbung) aufbereitet werden.

Da gegenüber der Öffentlichkeit das einzelne Fachgeschäft kaum je alleine wirksam in Aktion treten kann, andererseits die öffentliche Meinung über den Fachhandel aber fundamentale Bedeutung für das gesamte "Absatzklima" und die Absatzchancen des Fachgeschäftes hat, ist diese dritte Art der Interessenvertretung äußerst wichtig. Seit die Zusammenhänge erkannt, oder besser: geahnt werden, denn die wissenschaftliche Forschung hat auf diesem Gebiet noch einen beträchtlichen Nachholbedarf, widmen sich denn auch die Verbände mit wachsender Intensität dieser Aufgabe. Die Hauptgemeinschaft des deutschen Einzelhandels und die Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe gründeten z.B. 1964 das "Deutsche Einzelhandelsinstitut für Öffentlichkeitsarbeit," dessen Zielsetzung folgendermaßen umrissen wird: Vertretung der Auffassungen des deutschen Einzelhandels zu wirtschafts- und sozialpolitischen Fragen; Vertiefung des Verständnisses für die große volkswirtschaftliche Bedeutung des Einzelhandels; Festigung des Ansehens des Einzelhandels bei Parlament, Regierung und in der Öffentlichkeit.¹⁾

Zu b) (S. 133): Überbetriebliche Aktionen des Facheinzelhandels können von sehr unterschiedlicher Art sein. Dazu gehören die Kreditgarantiegemeinschaften ebenso wie die verschiedenen Fortbildungsaktionen, die Alters- und Unfallversicherung u.ä.m.²⁾ Man könnte auch den ganzen Bereich der bereits erörterten Interessenvertretung darunter subsumieren. Wenn bestimmte Abmachungen

1) Vergl. 17. Arbeitsbericht der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels, Köln 1964, S. 124 f;

2) vergl. dazu z.B. auch die Mitarbeit der Hauptgemeinschaft im "Institut Gewerbebetriebe im Städtebau" und anderen ähnlichen Organisationen, sowie die Mitwirkung des FDE bei der Gestaltung der Kölner Eisenwaren- und Hausratmesse.

zwischen der Industrie und dem Einzelhandel, z.B. über die Absatzwege, durch Vermittlung der Verbände zustande kommen, so handelt es sich auch dabei im Grunde um überbetriebliche Aktionen, deren Wirkung alle Fachgeschäfte der betreffenden Branche gleichermaßen tangiert.

Die Verbände kommen als Koordinatoren bzw. auch als Träger solcher überbetrieblicher Aktionen deshalb so häufig in Betracht, weil sie gegenüber dem einzelnen Betrieb neutral sind. Die Übertragung der Verbandsgeschäftsführung auf angestellte Geschäftsführer erhöht diese Neutralität der Verbände.

Zu c) (S. 133): Zwischenbetriebliche Kooperationen der Verbandsmitglieder regen die Verbände an und betreuen sie sogar gelegentlich in eigener Regie.¹⁾ Dabei kann es sich um Kooperationen handeln, die gegenüber Dritten neutral sind (wie z.B.: Erfa-Gruppen, Buchstellen, Betriebsvergleiche, etc.); es kann sich aber auch um Frontbildungen gegenüber Dritten handeln (wie z.B.: Preisabsprachen, Werbe-, Parkplatz-, Einkaufsgemeinschaften u.ä.). Der erste Fall ist zwar die Regel, doch finden sich in der von der Hauptgemeinschaft und der BBE gemeinsam herausgegebenen Zeitschrift DER EINZELHANDELSBERATER auch u.a. folgende Anregungen zur kooperativen Gestaltung der Konkurrenz: "Den Lieferanten gegenüber eine gemeinsame Haltung einnehmen, bei der Kalkulation gegenseitig Rücksicht üben, ein Abkommen über eine Zurückhaltung in der Zeitungswerbung" treffen... "in den nach außen wirkenden Bereichen (der Geschäftspolitik, der Verf.) über ein 'rotes Telefon' zu seinen Fachkollegen verfügen."²⁾

Sobald der Verband solche Frontbildungen fördert, gibt er seine neutrale Position auf. Unbeschadet der Tatsache, daß die Bildung von Gemeinschaftsaktionen des Facheinzelhandels eine notwendige, betriebs- und volkswirtschaftlich positiv zu bewertende Sache sein kann, muß der Verband dann damit rechnen, daß er u.U. gegen

1) Zur Förderung über- bzw. zwischenbetrieblicher Gemeinschaftsaktionen durch die Verbände vergl. u.a. Poeche, J.: Kooperationsförderung durch die Verbände, in: Der Betrieb, Nr. 29, 21. Jg., Düsseldorf, 19.7.1968, S. 1229 ff;

2) Knittel, H.W.: Neue Formen des Wettbewerbs, in: Der Einzelhandelsberater, 11. Jg., August 1968, S. 286 f.

die Interessen eines Teils seiner Mitglieder verstößt, wenn beispielsweise - wie in Köln - auch Warenhauskonzerne (Kaufhof AG) unter seinen Mitgliedern sind, gegen die sich tendentiell solche Frontbildungen richten. In diesem Zusammenhang sei auch auf die Frontbildung der Einzelhandelsverbände gegen die Verbrauchermärkte hingewiesen, obwohl doch auch Fachgeschäfte als Einlieger solcher Verbrauchermärkte in Frage kommen.¹⁾

Grundsätzlich betrachtet sich z.B. die Hauptgemeinschaft "als Mandatsträger auch (!) der Kleinbetriebe im Einzelhandel", sofern diese "ausbaufähig" sind.²⁾ Das "auch" in diesem Satz macht deutlich, wie schwer es u.U. für einen Verband sein kann, gegenüber allen seinen Mitgliedern wirklich neutral zu bleiben.

Zu d) (S. 133): Die Beratung der Verbandsmitglieder in betriebswirtschaftlichen Fragen gehörte anfangs zu den peripheren Aktivitäten der Einzelhandelsverbände. Wesentlich stärker wurde früher die Beratung in juristischen Problemen betrieben (z.B. Personalrecht). Im Laufe der Zeit wurde jedoch erkennbar, daß die vom Verband durch seine Interessenvertretung angestrebte Gewerbeförderung im Einzelhandel besonders erfolgreich dadurch betrieben werden kann, daß die betriebswirtschaftliche Leistungskraft der Mitgliedsbetriebe angehoben wird. Damit eröffnete sich für die Einzelhandelsverbände ein neues Arbeitsfeld, indem sie nunmehr gewissermaßen nach zwei Seiten hin operierten, nämlich einmal als Organ ihrer Mitglieder gegenüber Dritten (Staat, Öffentlichkeit, etc.), zum anderen aber auch als "Brains Trust" für ihre Mitglieder selbst (Beratung, Fortbildung, Informationszentrale, etc.).

Seit dieses zweite Aktionsfeld immer bedeutungsvoller im Aufgabenbündel der Einzelhandelsverbände wurde und sich mehr und mehr zu einer Kernaktivität der Verbände entwickelte, hat sich auch das Selbstverständnis der Verbände gewandelt. Immer weniger begreifen sie sich heute als "Kampfverbände" und immer mehr als Vermittler,

1) Beispielsweise intervenierte der Einzelhandelsverband Schleswig-Holstein beim Verkauf eines städtischen Grundstücks an eine Verbrauchermarktgesellschaft in Kiel. Vergl.: Der Lebensmittel-großhandel, Nr. 879, München, 4.8.1968, S. 4;

2) Pressedienst des Handels, Nr. 18/69, Köln, 2.7.1969, S. 2.

Koordinatoren und "Dienstleistungsbetriebe" für ihre Mitglieder. Bei verschiedenen Verbänden reicht diese Entwicklung soweit, daß sie sich regelrecht in Aktionsbereichen anderer Pole des Einzelhandelsaktionsfeldes engagieren, so z.B. die Einzelhandelsverbände durch Gründung der betriebswirtschaftlichen Beratungsstellen (BBE), die Gewerkschaften mit der Bank für Gemeinwirtschaft und der Wohnungsbaugesellschaft Neue Heimat.

Zu e) (S. 133): Aus der Initiative der Verbände zur Unterstützung ihrer Mitglieder bei der Verbesserung der wirtschaftlichen Leistungskraft ist diesen Verbänden eine weitere Aufgabe erwachsen, nämlich die Zuschüsse zu verwalten, die der Staat aus öffentlichen Mitteln für die Gewerbeförderung vergibt. Die entsprechenden Gelder stellt der Staat zweckgebunden zur Verfügung. Der Verband fungiert hier sozusagen nur als Hilfsorgan des Staates. Er kann also Zuschüsse zur Betriebsberatung nicht für die Kreditverbilligung ausgeben. Jedoch hat der Verband einen gewissen Einfluß darauf, welcher Betrieb beraten wird und was Gegenstand der Beratung sein soll. Die Zweckbindung der Gewerbeförderungsmittel durch den Staat kann der Verband somit wenigstens teilweise unterlaufen.

Beispielsweise ermöglicht das Land NRW kostenlose Betriebsbegehungen, die als Kurzberatungen gedacht sind und den Einzelhändlern Gelegenheit geben sollen, spezielle Probleme an einem halben Tag mit einem betriebswirtschaftlichen Fachmann (dem Berater) zu erörtern. Die BBE setzt diese Begehungen vorzugsweise zur Vorbereitung der - staatlich nicht so weitgehend bezuschußten - Erfa-Arbeit ein (Vorbereitung des Gruppenbetriebsvergleichs).

Zum Abschluß der Ausführungen über den Pol "Verbände" sind noch einige Anmerkungen über das Verhältnis der Fachgeschäftsinhaber zu den Einzelhandelsverbänden zu machen. Von der Grundstimmung dieses Verhältnisses hängt schließlich die Wirksamkeit der Verbandsaktivität schlechthin ab. Wenn die Mitglieder über die Aktivitäten ihrer Verbände nämlich nicht hinreichend informiert sind, wenn sie deren Zwecke nicht verstehen, deren Ziele nicht billigen

bzw. mit den Verbandsstrategien nicht einverstanden sind, werden auf die Dauer diese Verbandsaktivitäten auch nicht den gewünschten Erfolg haben. Zur Sicherung ihrer Wirksamkeit müssen sich die Verbände daher um ein positives Image bei ihren Mitgliedern bemühen, weil sie sonst weder als autorisierte Sprecher ihrer Mitglieder nach außen hin auftreten können,¹⁾ noch mit ihren "verbandsinternen" Maßnahmen (Beratung, Fortbildung, Kooperation, etc.) die gewünschte Resonanz bei ihren Mitgliedern erzielen.

Das Image der Verbandsorganisation im ganzen als eines Forums zur Vertretung von Mitgliederinteressen nach außen, hängt in starkem Maße von dem entsprechenden Verhalten der Bundes- und Landesverbände ab. In Analogie zu dem für die öffentliche Finanzwirtschaft von POPITZ formulierten "Gesetz von der Anziehungskraft des zentralen Etats"²⁾ könnte man gewissermaßen von der größeren Ausstrahlungskraft zentralisierter Interessenvertretung sprechen, die den Blick der Mitglieder in dieser Hinsicht stärker auf die Bundes- und Landesverbände richtet.

Allerdings darf nicht übersehen werden, daß die Gemeindeverwaltungen in Fragen der Grundstückswirtschaft (z.B. Bebauungsplanung) z.T. auch autonom entscheiden und somit auf die Standortfragen des Einzelhandels großen Einfluß ausüben. Gesprächspartner der Gemeindeverwaltungen sind aber die Bezirks- bzw. Kreisverbände, die insofern auch hinsichtlich der Interessenvertretung Bedeutung erlangen können.³⁾

-
- 1) Einzelhandelsverbände, die zum Problem der Preisbindung der "zweiten Hand" eine ablehnende Haltung einnehmen und - wie z.B. der FDE - "erhebliche Bedenken" dagegen haben, müssen diese Bedenken zunächst ihren Mitgliedern verständlich machen, bevor sie sie nach außen hin vertreten können, vergl.: Hier spricht der FDE, Ausg. 4, Düsseldorf, 10.4.1968;
 - 2) vergl. Popitz, J.: Finanzausgleich, in: Handbuch der Finanzwissenschaft, 1. Aufl., 2. Bd., Tübingen 1927, S. 346 ff;
 - 3) Seit die Verbrauchermärkte und Großfilialisten unter den Einzelhandel treibenden Unternehmungen an Bedeutung gewinnen, verschärft sich die Standortproblematik, wodurch die Interessenvertretung auf Bezirks- und Kreisebene zunehmend wichtiger wird.

Im allgemeinen übernehmen die Bezirks- bzw. Kreisverbände jedoch in stärkerem Maße die "verbandsinterne" Mitgliederbetreuung. Was der Einzelhandelsverband insgesamt seinen Mitgliedern zur Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Leistungskraft an Hilfestellung bietet, trägt er nämlich im wesentlichen über die Bezirks- und Kreisgeschäftsstellen an sie heran. Zwar unterhalten die Bundes- und Landesverbände betriebswirtschaftliche Beratungsdienste, geben Informationsschriften heraus, bieten Vortragsdienste an u.a.m.. Den Kreis- bzw. Bezirksverbänden fällt jedoch die Aufgabe zu, diese Hilfeleistungen bei ihren Mitgliedern auch tatsächlich "anzubringen". Der Erfolg dieser Arbeit an der Front entscheidet letztlich über den "betriebswirtschaftlichen Aspekt" im Verbandssimage. Die Qualifikation des Bezirks- und Kreisgeschäftsführers, vor allem auch in betriebswirtschaftlichen Fragen, wird somit zu einem bedeutsamen Kriterium des Verbandssimage.

Das Dilemma der Bezirks- und Kreisverbände besteht jedoch darin, daß sie entweder klein sind und dann zwar den persönlichen Kontakt zwischen dem Verbandsgeschäftsführer und den Verbandsmitgliedern ermöglichen, aber kein hinreichendes Beitragsaufkommen haben, um einen wirklich qualifizierten Geschäftsführer bezahlen zu können;¹⁾ oder die Verbandsbezirke (-kreise) sind groß und bringen ausreichend Beiträge auf, so daß auch ein qualifizierter Geschäftsführer tragbar ist, dann aber erlaubt die große Mitgliederzahl keinen allzu engen Kontakt zwischen dem einzelnen Mitglied und dem Verbandsgeschäftsführer.

Wie nun das Image der Einzelhandelsverbände tatsächlich bei den Fachgeschäftsinhabern ausgeprägt ist, kann nur durch eine entsprechende empirische Erhebung erkennbar gemacht werden, die aber nach Wissen des Verfassers bisher noch nicht veröffentlicht wurde. So können an dieser Stelle lediglich Vermutungen geäußert werden,

1) Eine Lösungsmöglichkeit dieser Situation ergibt sich, wenn der Geschäftsführer "nebenbei" noch Fachverbände betreut. Die Häufung von vier und mehr Geschäftsführungen auf eine Person, auf die bereits hingewiesen wurde, könnte hier eine ihrer Ursachen haben.

die sich aus den Antworten von 70 Fachhändlern ergeben, die im Zusammenhang mit einer Untersuchung über die Möglichkeiten zur Verbesserung der Betriebsleitung in mittleren und kleineren Fachgeschäften gefragt wurden: Was halten Sie von Ihrem Einzelhandelsverband?

Da diese Frage "offen", also ohne (anzukreuzende) Antwortvorgaben, gestellt wurde, ergab sich eine Vielzahl von individuellen Äußerungen, die in ihrer Gesamtheit erst durch eine geeignete Kategorisierung Aussagekraft erhalten. In Tabelle 15 (S. 143) sind die kategorisierten Antworten wiedergegeben. Die aus diesen Antworten spürbare Zurückhaltung der befragten Fachhändler hinsichtlich ihres Urteils über die Fähigkeit der Verbände, ihnen in Fragen der Betriebspolitik zu helfen, gibt zu der Vermutung Anlaß, daß die Hilfestellung durch Beratungsdienste, Erfahrungsaustauschgruppen, Fortbildungsveranstaltungen, Informationsdienste, etc. von den Fachhändlern (noch) nicht voll erkannt wurde, so daß die Möglichkeiten, die die Verbände zur Verbesserung des betrieblichen Leistungsvermögens eröffnen, von den Mitgliedern zu wenig genutzt werden.

Diese Vermutung wird bestätigt durch die Erfahrungen der Einzelhandelsverbände mit Fortbildungskursen, die - abgesehen von Vorträgen über die Einführung der Mehrwertsteuer im Jahre 1967 - nur schwach besucht werden.¹⁾ Darüber hinaus nehmen an Fortbildungsveranstaltungen eher die aufgeschlossenen Einzelhändler teil, deren Betriebe zu den überdurchschnittlich leistungsfähigen zu rechnen sind. Die wirklich Fortbildungsbedürftigen nutzen die vom Verband angebotene Hilfe fast gar nicht. Die gleiche Beobachtung macht seit Jahren die BBE. Auch die Beratungsdienste werden von

1) Die Auswertung der Teilnehmerlisten von Fortbildungsveranstaltungen eines Einzelhandelsbezirksverbandes in NRW durch den Verfasser erbrachte als Ergebnis, daß von ca. 3000 Verbandsmitgliedern in 6 Jahren (von 1962 - 1967) nur ca. 1200 Führungskräfte aus 600 Betrieben, also 20 % der Mitgliedsbetriebe, an mindestens einer Fortbildungsveranstaltung teilgenommen hatten. An 6 und mehr Veranstaltungen, also wenigstens durchschnittlich einmal pro Jahr, nahmen nur die Führungskräfte von ca. 30 Fachgeschäften teil, d.h. also nur etwa 1 % der Verbandsmitglieder. Diese Situation war im Vergleich zu 7 anderen Verbandsbezirken in NRW, die unter dem gleichen Aspekt untersucht wurden, noch weitaus die günstigste!

Tabelle 15: Antworten von 70 Fachhändlern auf die Frage:
Was halten Sie von Ihrem Einzelhandelsverband?

Antwortkategorien	absolut		%	
1. Frage nicht gewertet, weil keine brauchbare Antwort oder verweigert		4		5,7
2. allgemein positive Antworten ohne nähere Erläuterung		14		20,0
3. positive Antworten mit Erläuterung		20		28,6
a) gute Auskunftsstelle	9		12,9	
b) guter Fortbildungsträger und juristische Beratung gut	4		5,7	
c) gute Interessenvertretung	7		10,0	
4. allgemein negative Antworten ohne nähere Erläuterung		10		14,3
5. sonstige negative Antworten		8		11,4
6. negative Antworten mit Erläuterung		14		20,0
a) schlechte Auskunftsstelle	1		1,4	
b) schlechte bwl. Beratung, schlechte Fortbildung	9		12,9	
c) schlechte Interessenvertretung	4		5,7	
Summe		70		100

Quelle: Klein-Blenkers, F.: Ansatzstellen und Maßnahmen zur Verbesserung der Betriebsführung des mittelständischen Fach-Einzelhandels unter besonderer Berücksichtigung staatlicher Gewerbeförderungsmaßnahmen (noch unveröffentlichter Bericht).

den am meisten beratungsbedürftigen Betrieben nicht in Anspruch genommen, obwohl kleinere Betriebe, die im allgemeinen besonders dringend der betriebswirtschaftlichen Beratung bedürfen, aus öffentlichen Mitteln Zuschüsse zur Verbilligung der Beratungsgebühren erhalten können.¹⁾ Selbst die von den Spitzenverbänden oft hart erkämpften Gewerbeförderungssubventionen fließen somit nur zum Teil jenen zu, für die sie eigentlich gedacht waren.

Tendenziell, so ist aus diesen Befunden zu folgern, ziehen diejenigen Fachgeschäftsinhaber, für die sich die Verbände so besonders einsetzen, nämlich die kleineren Betriebe, am wenigsten Nutzen aus der Verbandsaktivität. Das "auch" in dem auf S. 138 zitierten Grundsatz der Hauptgemeinschaft (Mandatsträger auch der Kleinbetriebe) erhält im Lichte dieser Tatbestände einen Hauch von Resignation, daß dem nicht zu helfen ist, der sich nicht helfen lassen will.

Da anzunehmen ist, daß die leistungsstarken und vor allem auch die größeren Betriebe schließlich mit ihrer eigenen Öffentlichkeitsarbeit eher und besser an die von den Verbänden auf Bundes-, Landes- und Bezirksebene geschaffenen Voraussetzungen anzuknüpfen wissen, kommen im Grunde alle Maßnahmen der Einzelhandelsverbände (it. a - e, S. 133) in stärkerem Maße den leistungsstarken - und das sind i.d.R. nicht die kleinen - Betrieben zugute. In überspitzter Formulierung könnte man somit sagen, daß die Einzelhandelsverbände insgesamt die vorhandenen Konzentrationstendenzen im Einzelhandelsaktionsfeld eher verstärken als ihnen entgegenwirken, obwohl sie das eigentlich nicht unbedingt wollen.

1) vergl. Leihner, E.: Statt eines Vorworts, in: Jahrbuch 1969 der Betriebswirtschaftlichen Beratungsdienste für den Einzelhandel, S. 9. Bedenkt man, daß von der BBE einschließlich Wiederholungsberatungen in 16 Jahren (seit 1953) "nur" ca. 24000 betriebswirtschaftliche Beratungen durchgeführt werden konnten, so wurden damit nicht einmal ein Viertel "der beratungsfähigen Betriebe" erreicht. Unterstellt man, daß jeder Fachgeschäftsinhaber jährlich einmal mit einem qualifizierten Betriebsberater einen Gedankenaustausch anstreben sollte, so erreichte die BBE im Jahre 1968 einschließlich der halbtägigen Kurzberatungen nur knapp 6,5 % (= 7500 Betriebe) der beratungsfähigen Fachgeschäfte.

Gerade die Erfolge der Betriebsberatung¹⁾, die die Fachhändler gegenüber den Einzelhandelsgroßbetrieben (Warenhauskonzerne, Großfilialisten, Verbrauchermärkte) stark machen sollen, bewirken zugleich, daß sich diese Stärke auch gegen die nicht beratungswilligen, nicht "ausbaufähigen", anderen Fachhändler richtet.

1) Vergl.: Auswirkungen der betriebswirtschaftlichen Beratung im Einzelhandel. Erster Versuch einer Querschnittsauswertung von Beratungsergebnissen, Hrsg.: BBE, Köln, o.J.

9. Die Öffentlichkeit

Als letzter Pol im Aktionsfeld des Fachgeschäftes ist die "Öffentlichkeit" zu erörtern, wobei es vorab zwei Fragen zu beantworten gilt, erstens wer ist die Öffentlichkeit, und zweitens wieso ist sie ein besonderer Pol des Einzelhandelsaktionsfeldes.

Nach allgemeinem Sprachgebrauch versteht man unter "Öffentlichkeit" zunächst zweierlei, einmal die "Zugänglichkeit von Veranstaltungen oder Wahrnehmbarkeit von Vorgängen für einen (grundsätzlich) unbegrenzten Kreis von Personen", zum anderen aber auch "diesen Kreis (von Personen) selbst."¹⁾ Beide Aspekte sind im Grunde nicht von einander zu trennen, sondern stellen zwei Seiten ein und desselben sozio-kulturellen Gesamtphänomens dar, das nur als Ganzheit seinen eigenständigen Charakter hat. Entsprechend der Grundkonzeption dieser Arbeit, die vor allem nach den Beteiligten des Einzelhandelsaktionsfeldes fragt, steht hier der zweite Aspekt, also der Kreis von Personen, der die Öffentlichkeit ausmacht, im Vordergrund der weiteren Überlegungen.

Überträgt man entsprechend die Definition von Öffentlichkeit auf die Gegebenheiten im Aktionsfeld des Fachgeschäftes, so wird die Öffentlichkeit dieses Feldes durch jenen Kreis von Personen gebildet, der an dem in diesem Feld ablaufenden Einzelhandelsprozeß beteiligt ist, ihn wahrnimmt oder mitbewegt. Das aber sind gerade die bisher abgehandelten 8 Pole des Aktionsfeldes, die somit im Pol "Öffentlichkeit" zu einer neuen Ganzheit zusammengefaßt werden. Da jedoch die Gruppe derer, die den im Aktionsfeld des Fachgeschäftes ablaufenden Prozeß beobachten, größer ist als die Gruppe derer, die an diesem Prozeß unmittelbar beteiligt sind, muß man genau genommen auch zwei Gruppen im Pol "Öffentlichkeit" unterscheiden, eine allgemeine und eine spezielle Öffentlichkeit. Davon wird später noch die Rede sein.

Zuvor ist zu begründen, warum die Öffentlichkeit überhaupt als Pol des Einzelhandelsaktionsfeldes gelten kann. Dazu ist folgendes zu bemerken.

1) Der neue Brockhaus, Lexikon und Wörterbuch, Bd. 4, 4. Aufl., Wiesbaden 1968, S. 55

Das Fachgeschäft ist als ein soziales Gebilde¹⁾ nicht jenseits der Öffentlichkeit, sondern nur mit Bezug auf sie definiert. Das ist bereits aus der allgemeinen Definition des Betriebes als einer Wirtschaft zur - in der Marktwirtschaft über den anonymen Markt erfolgenden - Deckung fremden Bedarfs erkennbar, die u.a. auf das Fachgeschäft angewendet wird.²⁾

MEISSNER spricht von einem "Kontinuumsbereich von Meinen, Verhalten und Handeln"³⁾, der das Verhältnis jedes Betriebes zur Öffentlichkeit kennzeichnet. Das Fachgeschäft kann sich aufgrund dieses Sachverhalts nicht gegenüber der Öffentlichkeit isolieren und sich auch nicht dem Einfluß der öffentlichen Meinung entziehen. Es muß umgekehrt die Meinung und das Verhalten der Öffentlichkeit bei seinen betriebspolitischen Entscheidungen berücksichtigen.

Auf der anderen Seite hat das Fachgeschäft kaum eine Möglichkeit, die öffentliche Meinung zu manipulieren. Diese bildet sich vielmehr autonom aus einer Art Summierung von Einzelmeinungen unter vielfältiger Bezugnahme auf Meinungsführer (reference groups) und meinungsbildende Institutionen (Presse, Fernsehen, etc.) und verdichtet sich letzten Endes zu einer Gesamtmeinung, die das Aktionsfeld des Fachgeschäftes wie eine Interferenzschwingung überlagert.⁴⁾ Außer durch sein konkretes Verhalten kann das Fachgeschäft sein Image in der Öffentlichkeit kaum beeinflussen. Andererseits ist die Sequenz vom Meinen zum Handeln der Öffentlichkeit nicht deterministisch strukturiert, sondern schließt beträchtliche Freiheitsgrade für die Beteiligten ein.⁵⁾ Ihre Wirkung auf die Struktur des Einzelhandelsaktionsfeldes

1) Vergl. Seyffert, R.: Über Begriff, Aufgaben und Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 7;

2) Siehe auch S. 9;

3) Meissner, H.G.: Öffentlichkeitsarbeit als Instrument der Unternehmenspolitik, in: Betriebswirtschaft und Marktpolitik, a.a.O., S. 356;

4) vergl. Lenz, F.: Werden und Wesen der öffentlichen Meinung, München 1956, S. 29 f;

5) vergl. Meissner, H.G.: Öffentlichkeitsarbeit als Instrument der Unternehmenspolitik, a.a.O., S. 356.

ist daher auch nicht eindeutig aus dem Verhalten des Fachgeschäftes selbst herzuleiten, sondern sie ist von eigenständiger Art. Damit erscheint es gerechtfertigt, sie als autonomen Pol im Aktionsfeld des Fachgeschäftes zu behandeln.

Man kann sich leicht vorstellen, daß die Wirkung des Pols "Öffentlichkeit" aufgrund seiner heterogenen Zusammensetzung außerordentlich vielschichtig ist, so daß man kaum von der Wirkung dieses Pols sprechen kann. Schließlich treten Konsumenten, Konkurrenten, Waren- und Betriebsmittellieferanten, Arbeitskräfte, Kreditinstitute, der Staat und die Verbände jeweils aus individueller Richtung auf das Aktionsfeld des Fachgeschäftes zu und nehmen folglich den in diesem Feld ablaufenden Prozeß aus jeweils individueller Perspektive wahr. Die Öffentlichkeit ist daher mindestens in 8 Hauptgruppen gespalten, die ihrerseits wieder in zahlreiche Untergruppen zerfallen, so z.B. die Konsumenten in Sozialschichten, die Konkurrenten in Betriebsformen, die Lieferanten nach Marktanteilen, die Arbeitskräfte nach ihrer Qualifikation, die Kreditinstitute in Fachsparten, der Staat in Hierarchie-Ebenen, die Verbände nach ihrer Mitgliederzusammensetzung. Es wäre Zufall, wenn sie alle eine gleichartige Haltung gegenüber dem Fachgeschäft einnähmen.

Auf eine andere Differenzierung der Öffentlichkeit wurde bereits kurz hingewiesen, und zwar auf die Spaltung in eine allgemeine und eine spezielle Öffentlichkeit. Erstere ist als eine Obergruppe anzusehen, in der letztere enthalten ist. Unmittelbaren Kontakt, wenn man davon im Zusammenhang mit der Öffentlichkeit überhaupt reden kann, hat das Fachgeschäft nur zur speziellen Öffentlichkeit seines Aktionsfeldes. Das Verhalten dieser speziellen Öffentlichkeit gründet aber zum Teil in Meinungen der allgemeinen Öffentlichkeit. Die allgemeine Öffentlichkeit wirkt daher auf das Aktionsfeld des Fachgeschäftes ein, indem sie Verhaltensmuster entwickelt,¹⁾ durch deren Erfüllung das Handeln der

1) Douglas, J., Field, G.A., Tarpey, L.X.: Human Behavior in Marketing, Columbus/Ohio 1967, S. 10.

Feldpartner mit bestimmten Wahrscheinlichkeiten prognostizierbar und eine gesellschaftliche (z.B. wirtschaftliche) Interaktion ermöglicht wird.¹⁾ Die habitualisierten Verhaltensmuster finden ihren konkreten Ausdruck in der Grundhaltung der allgemeinen Öffentlichkeit gegenüber dem Einzelhandel insgesamt sowie gegenüber den verschiedenen Betriebsformen der Einzelhandel treibenden Unternehmungen. Diese Grundhaltungen sind gekennzeichnet durch Verallgemeinerungen und einseitige Betrachtungsweise, nicht selten auch "durch den Rückgriff auf Stereotypen und den Rückzug auf Ideologien."²⁾ Sie sind nur selten unmittelbar auf einen Betrieb bezogen, eher wirken sie "überbetrieblich".³⁾

Es wurde bereits dargelegt, daß das einzelne Fachgeschäft wegen seiner nur regionalen Bedeutung keinen Einfluß auf die Meinung und das Verhalten der allgemeinen Öffentlichkeit ausüben kann und daß aus diesem Grunde hier ein wichtiger Aufgabenbereich der Einzelhandelsverbände, und zwar der Bundesverbände, liegt.

Diese Situation ist anders hinsichtlich der speziellen Öffentlichkeit im Aktionsfeld eines bestimmten Fachgeschäftes. Hier ist der unmittelbare Kontakt möglich, so daß die Verhaltensweisen und Aktionen des Fachgeschäftes einen Eindruck auch auf die Öffentlichkeit machen können. Gegenüber der speziellen Öffentlichkeit seines Aktionsfeldes kann das Fachgeschäft mit anderen Worten gezielt, und mit der Aussicht ein Echo zu erzeugen, operieren. Es braucht also die Öffentlichkeitsarbeit (public relations) nicht unbedingt auf eine außerbetriebliche Instanz (z.B. einen Verband) zu delegieren.

-
- 1) ebenda: "Unless we can make some reasonable estimates as to how other people will react to our own action we cannot interact with them effectively."
 - 2) Meissner, H.G.: Öffentlichkeitsarbeit als Instrument der Unternehmenspolitik, a.a.O., S. 362;
 - 3) Nur wenn ein Betrieb z.B. auf Bundesebene zu einer überragenden Bedeutung gelangt, kann er die Aufmerksamkeit der allgemeinen Öffentlichkeit unmittelbar auf sich lenken. Als Beispiel sei hier auf die Firma C & A Brenninkmeyer hingewiesen, deren Marktanteil in der Fachsparte Oberbekleidung auf 14,2 % kommt (1,4 Mrd. DM v. insgesamt 10 Mrd. DM Oberbekleidungsumsatz in der BRD im Jahre 1967); vergl. Huxold, G.: Markt und Mitbewerber - Methoden der Konkurrenzbeobachtung, unveröffentlichtes Manuskript eines Vortrags anlässlich der 3. Textilfachlichen BTE - Unternehmertagung in Bad Godesberg am 18.9.1968, S. 9.

Die spezielle Öffentlichkeit eines Einzelhandelsaktionsfeldes überträgt u.a. die Haltungen und Meinungen der allgemeinen Öffentlichkeit auf das Fachgeschäft. Sie begegnet dem Fachgeschäft insofern mit vorgefaßten Meinungen und Vorurteilen, die ihre Stichhaltigkeit nun quasi am praktischen Fall erweisen müssen. Ein positives Image des Fachhandels in der allgemeinen Öffentlichkeit muß das einzelne Fachgeschäft in diesem Sinne gegenüber der speziellen Öffentlichkeit seines Aktionsfeldes rechtfertigen, ein negatives Vorurteil widerlegen.

Durch die Haltung der speziellen Öffentlichkeit gegenüber dem Fachgeschäft wird ein "Klima" (Absatz-, Arbeits-, Werbeklima, etc.) erzeugt, das als wichtige Nebenbedingung bei den betriebspolitischen Aktionen zu beachten ist. Das Bemühen des Fachgeschäftes muß daher darauf gerichtet sein, dieses Klima positiv zu beeinflussen, d.h. für sich einen "goodwill" bei der Öffentlichkeit zu schaffen. Bevor es das kann, muß es jedoch zunächst einmal die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf sich lenken. Das wiederum ist um so leichter, je stärker die Betriebsform des Fachgeschäftes allgemein (also der Fachhandel als solcher) das Interesse der Öffentlichkeit findet. Hier fließen also die Meinungen der allgemeinen und der speziellen Öffentlichkeit sowie die überbetriebliche Öffentlichkeitsarbeit der Verbände und die entsprechenden Bemühungen des einzelnen Fachgeschäftes ineinander.

Damit deutet sich wiederum das Charakteristische des Pols "Öffentlichkeit" an, nämlich die Verflechtungen, die durch ihn in dem Aktionsfeld des Fachgeschäftes zwischen den Polen dieses Feldes geknüpft werden. Diese Polverflechtungen führen zu erheblichen Interdependenzen zwischen den Feldpolen und bewirken, daß das Fachgeschäft kaum isoliert mit den verschiedenen Gruppen der Öffentlichkeit interagieren kann, sondern "tendenziell mit einem Halo-Effekt rechnen muß".¹⁾ Ein solcher Halo-Effekt kommt zustande, weil beispielsweise Konsumenten und Konkurrenten in der gemeinsamen Obergruppe "Öffentlichkeit" enthalten sind und

1) Meissner, H.G.: Öffentlichkeitsarbeit als Instrument der Unternehmenspolitik, a.a.O., S. 356.

somit Aktionen des Fachgeschäftes, die nur auf eine dieser beiden Untergruppen gerichtet werden, ein Echo auch bei der anderen Untergruppe finden und entsprechende - vom zuerst aktiven Fachgeschäft nicht unbedingt gewollte - Reaktionen auslösen. Von dem dabei wirksamen Rückkopplungseffekt wird später noch die Rede sein. An dieser Stelle ist zunächst nur festzuhalten, daß die gezielte Einwirkung auf die öffentliche Meinung - und damit die Schaffung eines bestimmten Feldklimas - durch die Interdependenzen zwischen den verschiedenen Gruppen der Öffentlichkeit äußerst kompliziert wird und i.d.R. die Leistungskraft eines einzelnen Betriebes überfordert. Im Grundsatz muß das Fachgeschäft somit das herrschende Feldklima quasi als ein Datum hinnehmen.

Es wäre wünschenswert, mit einigen Feststellungen über das tatsächliche Image des Facheinzelhandels in der Öffentlichkeit dieses zweite Kapitel der vorliegenden Arbeit abzuschließen. Leider fehlt dazu jedoch das empirische Material, so können wiederum - wie schon beim Image der Einzelhandelsverbände - nur einige Vermutungen zu diesem Aspekt vorgetragen werden.

Ausgangsbasis dieser Vermutungen sind zwei Grundtatsachen, die die ganze Doppelseitigkeit der Beziehungen zwischen dem Fachgeschäft und der Öffentlichkeit erkennbar machen. Einerseits stehen beide im permanenten Kontakt miteinander und könnten von daher gegenseitig über ihre Probleme gründlich informiert sein. Andererseits sind sie sich jedoch auch ziemlich fremd,¹⁾ was u.a. in der von vielen Seiten geübten Handelsspannenkritik seinen Ausdruck findet. KLEIN-BLENKERS weist auf fünf Quellen der Handelsspannenkritik hin, die alle in mehr oder weniger subjektiven, oft auch recht irrationalen Grundhaltungen der verschiedenen Gruppen der Öffentlichkeit - eine Ausnahme bilden hier fast nur die Verbände - gründen: böser Wille, Mißdeutung der Begriffe, Verallgemeinerung von Einzelfällen, mangelhafte Vergleichsbasis und Kritik an den Spannenelementen.²⁾ In Sprichworten kommt diese

1) Siehe dazu S. 126, Fußnote 1;

2) vergl. Klein-Blenkers, F.: Handelsspannenkritik, in: Mitteilungen des IfH, Köln, Nr. 117, vom September 1953.

Fremdheit des Distributionsbereichs besonders drastisch zum Ausdruck, wenn es etwa heißt: "...und ist der Handel noch so klein, er bringt doch mehr als Arbeit ein."

Um speziell den zuletzt angesprochenen Aspekt im Image des Einzelhandels zu korrigieren, haben die Einzelhandelsverbände in ihrer Öffentlichkeitsarbeit die prekäre Lage des selbständigen Facheinzelhandels immer wieder hervorgehoben, um deutlich zu machen, daß zumindest der mittelständische Einzelhandel keine "unverdienten" Gewinne macht. Diese Argumentation hat einen Halo-Effekt besonderer Art erzeugt. Die Arbeitskräfte, insbesondere die Lehrstellen suchenden Schulabgänger, zeigten wenig Neigung, sich dem Facheinzelhandel anzuvertrauen, dessen Zukunft von den Verbänden so nachhaltig in dunklen Farben ausgemalt wurde. Der heute in diesem Wirtschaftszweig allenthalben beklagte Nachwuchsmangel ist insofern auch ein Ergebnis dieser Öffentlichkeitsarbeit der Verbände. Die dahinter stehende Grundhaltung der Öffentlichkeit gegenüber dem Facheinzelhandel beruht zwar auf Irrtümern und Fehleinschätzungen, sie ist jedoch vom einzelnen Betrieb zunächst als ein Datum hinzunehmen.

Gleichzeitig erfordert dieser Sachverhalt ein gründliches Überdenken der Beziehungen des Facheinzelhandels zur Öffentlichkeit. Die Frage wird akut, ob nicht der einzelne Betrieb in seinem Aktionsfeld einen engeren Kontakt zur (speziellen) Öffentlichkeit herstellen sollte, der vor allem in einer besseren und realitätstreuere Information bestehen müßte, so daß die "Verklammerung" von Betrieb und Öffentlichkeit¹⁾ eine rationale Basis erhält und "die Öffentlichkeitsarbeit... tatsächlich ... ein wesentlicher Bestandteil im Rechtfertigungsprozeß wird, den die Verfügung über Produktionsmittel herausfordert. Verfügung über Produktionsmittel stellt schließlich keine soziale Selbstverständlichkeit dar, sondern erfordert eine plausible Rechtfertigung..., die nicht als Ausdruck von schlechtem Gewissen zu interpretieren ist, sondern vielmehr aus der Notwendigkeit herrührt, die durch die arbeitsteilig-industrielle Produktionstechnologie und die darauf abgestellte Unternehmensstrategie

1) Meissner, H.G.: Öffentlichkeitsarbeit als Instrument der Unternehmenspolitik, a.a.U., S. 356.

auferlegte 'Verfremdung' sozial verständlich und akzeptabel zu machen."¹⁾

Mit einer so verstandenen und geübten Rechtfertigung des Fachgeschäftes vor seiner Öffentlichkeit, die bis zu einer gewissen Beteiligung der Öffentlichkeit an betrieblichen Entscheidungen führen kann,²⁾ würde der in der Gesellschaft in Gang gebrachte Demokratisierungsprozeß, der an den deutschen Hochschulen zu einer Selbstverständlichkeit zu werden beginnt, auch im Einzelhandel seinen Widerhall finden und somit diesen Wirtschaftsbe-
reich davor bewahren, sich von den allgemeinen gesellschaft-
lichen Strukturveränderungen "überrollen" zu lassen. Vielleicht kann eine gut fundierte Öffentlichkeitsarbeit in diesem Sinne sogar dem Mißtrauen gegen den "Konsumterror" entgegenwirken, das sich speziell in der jungen Generation ankündigt.³⁾

1) ebenda, S. 361;

2) vergl. Otremba, D.: Hausfrauen beraten einen Lebensmittel-
filialbetrieb, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Zeit-
schrift des Instituts für Selbstbedienung, Juli 1968;

3) vergl. dazu die Reaktion verschiedener Jugendgruppen auf die
Düsseldorfer Teenage-Fair im August 1969.

Kapitel 3: Das Beziehungsgefüge im Einzelhandelsaktionsfeld

Zur Beschreibung der betrieblichen Umwelt, auf die sich das Fachgeschäft einzustellen hat, genügt es nicht, die Pole seines Aktionsfeldes und deren Wirkung (auf das Fachgeschäft) darzulegen. Hinzukommen muß auch die Erörterung des Netzes von Beziehungen, das zwischen diesen Polen aufgespannt ist und das die Interdependenzen in diesem Feld erzeugt. Auf einen Blick sind die vielfältigen Verflechtungen dieses Netzes nicht zu erfassen. Es ist daher geboten, analysierend vorzugehen, so daß einzelne Schichten von Verflechtungen bloßgelegt werden, die man beschreiben kann.

Da es hier zunächst darauf ankommt, das Geflecht von Beziehungen in der betrieblichen Umwelt des Fachgeschäftes erkennbar zu machen, kann von der Position des Fachgeschäftes selber in diesem Beziehungsgefüge vorläufig abgesehen werden. Erst nachdem die Verflechtungen zwischen den Polen seines Aktionsfeldes deutlich geworden sind, wird daher das Fachgeschäft in dieses Beziehungsgefüge eingegliedert werden. Vorerst ist also nur vom Einzelhandelsaktionsfeld an sich die Rede.

Bevor auf die verschiedenen Arten von Verflechtungen im Einzelhandelsaktionsfeld näher eingegangen werden kann, ist noch die Frage nach den Trägern des zu erörternden Beziehungsgefüges genauer zu beantworten, denn die Pole des Einzelhandelsaktionsfeldes sind selbst ja nur gedachte Einheiten, in denen jeweils bestimmte Klassen von Elementen zusammengefaßt sind. Der Begriff "Elemente" ist dabei so zu verstehen, wie er in der Mathematik (Mengenlehre: Elemente einer Menge) angewendet wird.

Die Pol-Elemente nehmen jeweils bestimmte ökologische Positionen im Einzelhandelsaktionsfeld ein und sind auf diese Weise zu Gruppen geordnet. Die Zuordnung der Pol-Elemente zu den verschiedenen ökologischen Positionen im Einzelhandelsaktionsfeld, also zu den Feldpolen, ist allerdings nicht eindeutig. Zwar kommen in einem Pol immer nur Elemente einer Klasse vor, in dieser Richtung handelt es sich also um eine eindeutige Zuordnung, umgekehrt können aber die Elemente einer Klasse durchaus unterschiedlichen Polen zugeordnet sein. Auf die damit zusammenhängenden Fragen wird später

noch näher einzugehen sein. Vorerst ist nur festzuhalten, daß mit der Klasse, der ein Element angehört, nicht zugleich schon seine ökologische Position im Einzelhandelsaktionsfeld festgelegt ist.

Sechs verschiedene Klassen von Pol-Elementen sind im Aktionsfeld des Fachgeschäftes zu unterscheiden:¹⁾

- Einzelpersonen (als Elemente des Pols "Arbeitskräfte")
- Personengruppen (als Elemente des Pols "Öffentlichkeit")
- private Haushaltungen (als Elemente des Pols "Konsumenten")
- Betriebe (als Elemente der Pole "Konkurrenten", "Waren"- und "Betriebsmittellieferanten" und "Kreditinstitute")
- staatliche Institutionen, die sich in Parlamente und Behörden gliedern (als Elemente des Pols "Staat")
- Verbandsinstitutionen, die sich in Verbandsvorstände und -geschäftsstellen gliedern (als Elemente des Pols "Verbände")

Die Verhaltensweisen dieser Polelemente im Einzelhandelsaktionsfeld bestimmen die Wirkung der Feldpole auf die Feldprozesse. Die Pol-Elemente sind in diesem Sinne die Träger des Beziehungsgefüges im Einzelhandelsaktionsfeld. Sie sind jeweils autonome Entscheidungseinheiten, die als Feldpartner des Fachgeschäftes in dessen Aktionsfeld in der im zweiten Kapitel gezeigten Weise fungieren.

Zwischen den aufgeführten sechs Klassen von Pol-Elementen gibt es strukturbedingte und aktivitätsbedingte Verflechtungen, die im eigentlichen Sinne das Beziehungsgefüge in der betrieblichen Umwelt des Fachgeschäftes ausmachen. Auf sie ist daher im folgenden näher einzugehen.

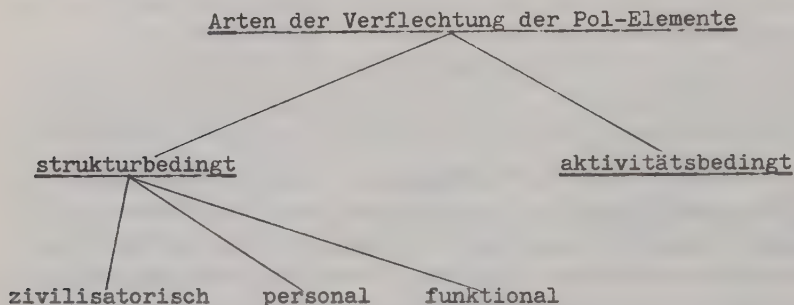
Die strukturbedingten Verflechtungen der Pol-Elemente, von denen zunächst die Rede sein soll, gehen auf drei verschiedene Ursachen zurück. Sie rühren einerseits aus den allen Elementen eines Einzelhandelsaktionsfeldes gleichermaßen gestellten zivilisatorischen Umweltbedingungen her. Andererseits resultieren sie aus der Tatsache, daß in den Pol-Elementen Menschen jeweils bestimmte soziale Rollen zu erfüllen haben. Drittens kommen sie schließlich zustande,

1) vergl. dazu die sehr weite Definition des Begriffs "Betrieb" bei SEYFFERT (Über Begriff, Aufgaben und Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 7 ff), die dem hier verwendeten Ausdruck "Pol-Element" nahekommt.

weil die Elemente mit ihrer Zuordnung zu einem bestimmten Feldpol jeweils bestimmte Funktionen im Einzelhandelsaktionsfeld zu bewirken haben, durch die ihre Aktivität auf ganz bestimmte Aspekte konzentriert wird.

In Darstellung 2 sind die Arten der Verflechtungen der Pol-Elemente im Einzelhandelsaktionsfeld noch einmal systematisch zusammengefaßt.

Darstellung 2: Schema der Pol-Verflechtungen im Einzelhandelsaktionsfeld



Die Verflechtungen der Pol-Elemente können entweder auf einen Pol oder auf das betrachtete Aktionsfeld beschränkt sein. Man spricht dann von polinternen bzw. feldinternen Verflechtungen. Sie können aber auch über die Grenzen des betrachteten Feldes hinausgreifen und seine Elemente mit denen anderer Aktionsfelder und anderer Wirtschaftsbereiche verknüpfen. In diesem Fall liegen feldexterne Verflechtungen vor.

1. Die zivilisatorischen Verflechtungen

Unter der Zivilisation eines Gemeinwesens versteht man üblicherweise die Lebensbedingungen (Umweltbedingungen), welche durch die Kultur einerseits und die Technik andererseits für die Menschen dieses Gemeinwesens geschaffen werden. Pendant zur Zivilisation ist in diesem Sinne die Natur.

Innerhalb eines in zivilisatorischer Hinsicht homogenen Einzelhandelsaktionsfeldes unterliegen die Pol-Elemente gemeinsam den gleichen kulturellen, sozialen und technischen Bedingungen und Entwicklungen ihrer Umwelt. Sie werden daher gemeinsam vor vergleichbare Anpassungsprobleme gestellt. Es ist leicht einzusehen, daß ihr Verhalten gewisse einheitliche Grundzüge aufweist. SCHÄFER weist auf das zivilisatorische Fundament der Wirtschaft allgemein und der Absatzwirtschaft insbesondere hin.¹⁾

Das Aktionsfeld eines Fachgeschäftes ist in zivilisatorischer Hinsicht im allgemeinen ein homogenes Feld. Das muß aber keineswegs unbedingt so sein. Durch den Einzug von ausländischen Arbeitskräften können beispielsweise durchaus unterschiedliche zivilisatorische Aspekte in ein solches Aktionsfeld getragen werden. Die sonst wenig empfundenen Verflechtungen einer einheitlichen Zivilisation werden dann u.U. sehr deutlich spürbar. Das zeigt sich nicht nur an den sprachlichen Kommunikationsproblemen. Auch das u.U. andere Rechtsempfinden, der ungeschriebene Verhaltens- und Ehrenkodex sowie schließlich die Fähigkeit, mit der technischen Apparatur einer Zivilisation fertig zu werden, bereiten in zivilisatorisch heterogenen Einzelhandelsaktionsfeldern gegebenenfalls große Anpassungsschwierigkeiten. Für das Fachgeschäft selbst ergeben sich außer den sprachlichen (Werbung) insbesondere auch Probleme im Bereich der Warenkreis- und Sortimentspolitik.

In zivilisatorisch homogenen Einzelhandelsaktionsfeldern werden dagegen die entsprechenden Verflechtungen nur selten, allenfalls dann bewußt, wenn sich die zivilisatorischen Umweltbedingungen ändern. Das ist hauptsächlich dann der Fall, wenn die kodifizierten

1) vergl. Schäfer, E.: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 12 f; vergl. auch Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, Studienausgabe in 2 Bdn., Köln/Berlin 1964, Bd. 1, S. 240 ff; ferner auch Müller-Armack, A.: Genealogie der Wirtschaftsstile. Die geistesgeschichtlichen Ursprünge der Staats- und Wirtschaftsformen bis zum Ausgang des 18. Jahrhunderts, Stuttgart 1941, S. 2 ff

Normen der Zivilisation - also die Gesetze - geändert und neu formuliert werden, wenn also für die Aktivität im Einzelhandelsaktionsfeld neue Rechtsvorschriften zu beachten sind. Ein ständiger zivilisatorischer Wandel spielt sich auch im Bereich der Mode und auf dem Gebiet der Technik ab. Speziell der sogenannte technische Fortschritt ist in diesem Zusammenhang hervorzuheben. Gerade in den letzten Jahren sind im Gebiet des technischen Fortschritts zum Teil tiefgreifende Entwicklungen in Gang gekommen, wodurch die im Einzelhandelsaktionsfeld ablaufenden Prozesse stark verändert wurden.

Das Fachgeschäft wird durch den seine Umwelt verändernden technischen Fortschritt veranlaßt, seine Betriebsstruktur und die Art, wie es sein betriebliches Funktionsbündel bewirkt, ständig daraufhin zu überprüfen, ob sie noch zeitgemäß sind. Daraus resultiert ein permanenter Prozeß der Anpassung und Umstrukturierung der betrieblichen Aktivität. Je schneller der technische Fortschritt sich entwickelt, umso dynamischer ist auch die Entwicklung der Betriebsformen Einzelhandel treibender Unternehmungen. Zu erwähnen sind in diesem Zusammenhang die neuen Vertriebssysteme und Betriebsformen wie z.B. Selbstbedienung, Versandeinzelhandel, Automatengeschäfte, Verbrauchermärkte, sowie auch die verschiedenen Koalitionsformen im Beschaffungsbereich (Einkaufsgemeinschaften, Freiwillige Ketten) oder auch zur gemeinschaftlichen Nutzung von elektronischen Datenverarbeitungsanlagen, zum gemeinschaftlichen Betrieb von Parkhäusern u.a.m.

Die Pole des Einzelhandelsaktionsfeldes werden durch die zivilisatorische - speziell durch die technische - Entwicklung zugleich unabhängiger von den Bedingungen der Natur und abhängiger voneinander, so daß mit der technischen Entwicklung regelmäßig auch eine gesellschaftliche Entwicklung verbunden ist.

Kennzeichnende Merkmale der zivilisatorischen Entwicklung sind die Beschränkung der Flexibilität der Pol-Elemente durch zunehmende Technisierung und Mechanisierung,¹⁾ die Komplizierung der im Einzelhandelsaktionsfeld ablaufenden Prozesse und ihre gesteigerte

1) vergl. dazu bereits Schmalenbach, E.: Der freien Wirtschaft zum Gedächtnis, a.a.O., S. 96 ff

Störungsanfälligkeit, sowie schließlich ein zunehmendes Informationsbedürfnis der Gesellschaft zur Überwindung der Fremdheit, die gegenüber einer technisierten Wirtschaft entsteht.¹⁾ Dieses letztgenannte Informationsbedürfnis schließt auch die permanente Fortbildung ein.

Da die zivilisatorischen Bedingungen für die Wirtschaft allgemein gelten und im Einzelhandelsaktionsfeld kaum Besonderheiten gegenüber anderen Bereichen wie etwa der Industrie, der Landwirtschaft oder dem Handwerk aufweisen, da sie ferner im Einzelhandelsaktionsfeld nur selten deutlich bewußt werden, weil dieses Feld in der Regel zivilisatorisch homogen ist und sein Datenkranz²⁾ sich nur allmählich verschiebt, wird auf ihre detaillierte Erörterung im Rahmen dieser Arbeit verzichtet.

2. Die personalen Verflechtungen

Die Wirkungen der Pol-Elemente auf das Einzelhandelsaktionsfeld kommen letztlich durch das Verhalten der in ihnen agierenden Menschen zustande. Das Verhalten der Menschen in den Pol-Elementen ist dabei an gewisse typische Muster gebunden, so daß man von sozialen Rollen sprechen kann, die der Einzelne in den Pol-Elementen zu erfüllen hat.³⁾ Die rollenspezifischen Verhaltensmuster nennt man Rollenerwartungen. Im marktorientierten Wirtschaftssystem hat der Mensch als Rollenträger die Freiheit, eigene Konzeptionen (Rollenkonzeptionen) zur Erfüllung dieser Rollenerwartungen zu entwerfen. Es kann daher nicht unbedingt identisches, wohl aber gleichartiges Verhalten der in einer Klasse von Pol-Elementen zusammengefaßten Menschen angenommen werden.

Nur wenn dieses tendenziell gleichartige Verhalten unter den Trägern der gleichen sozialen Rolle zustande kommt, ist die wirtschaftliche Interaktion im Einzelhandelsaktionsfeld überhaupt

1) vergl. Meissner, H.G.: Öffentlichkeitsarbeit als Instrument der Unternehmenspolitik, a.a.O., S. 361;

2) Eucken, W.: Grundsätze der Wirtschaftspolitik, rde Bd. 81, Reinbek bei Hamburg 1963, S. 175;

3) vergl. dazu Douglas, J., Field, G.A., Tarpey, L.X.: Human Behavior in Marketing, a.a.O., S. 10

denkbar, weil nur dann hinreichend genaue Annahmen über das zukünftige Verhalten der Feldpartner gemacht werden können, auf die die autonomen Planungen jedes einzelnen Feldpartners zu gründen sind. Erhebliche Abweichungen zwischen den individuellen Rollenkonzeptionen und den allgemeinen Rollenerwartungen erzeugen daher "soziale Spannungen und können zu Sanktionen der Gemeinschaft (group sanctions) führen."¹⁾

Für die Wirtschaftstheorie sind die allgemeinen Rollenerwartungen insofern bedeutungsvoll, als grundsätzlich unterstellt wird, daß die individuellen Rollenkonzeptionen nur so geringfügig von den allgemeinen Rollenerwartungen abweichen, daß diese Abweichungen vernachlässigt werden können. Sowohl in der Marktformenlehre als auch in der Preistheorie, in der Zinstheorie und der Lohntheorie, bei der Erörterung der Unternehmerziele und der betrieblichen Organisationsformen und Führungssysteme wird vorausgesetzt, daß sich die Wirtschaftspartner jeweils an bestimmten Verhaltensmustern ausrichten,²⁾ die je nach der allgemeinen Situation - z.B. der Konjunkturlage, der Marktübersichtlichkeit oder auch der Konkurrenzlage - partiell modifiziert sein können.³⁾ Die Folgen von möglichen größeren Abweichungen zwischen Rollenkonzeptionen und Rollenerwartungen werden im Grunde nur in der Risikolehre behandelt, die relativ isoliert von den übrigen Theorien entwickelt wurde.

1) Ebenda, S. 10 (Übers. vom Verf.);

2) vergl. z.B. Stackelberg, H.v.: Marktform und Gleichgewicht, Wien/Berlin 1934; Machlup, F.: Wettbewerb im Verkauf, a.a.O.; Schneider, E.: Einführung in die Wirtschaftstheorie, Bd. 2, a.a.O., S. 1; Gutenberg, E.: Unternehmensführung. Organisation und Entscheidung, in: Die Wirtschaftswissenschaften, Hrsg.: E. Gutenberg, Wiesbaden 1962, S. 11 ff;

3) Vor allem in der Konjunkturtheorie wird mit globalen Verhaltensmustern gearbeitet, so z.B. bei KEYNES (Allgemeine Theorie..., a.a.O.), der schwankende Unternehmererwartungen, unterschiedliche Konsumneigungen, veränderte Liquiditätsvorliebe, wechselnde Sparquoten zur Erklärung der Beschäftigungsschwankungen in der Wirtschaft heranzieht. Vergl. dazu auch den "sozialpsychologischen Kernprozess des Konjunkturverlaufs" bei Schmolders, G.: Konjunkturen und Krisen, rde Bd. 3, Hamburg 1955, S. 70 f

Im Einzelhandelsaktionsfeld gibt es sechs verschiedene Klassen von sozialen Rollen, mit denen der Mensch jeweils einer bestimmten Klasse von Pol-Elementen zugeordnet wird. Man kann zwei allgemeine und vier spezielle Rollen unterscheiden. Die allgemeinen Rollen fallen den betreffenden Menschen zu, ohne daß sie die Möglichkeit haben, die Übernahme dieser Rollen abzulehnen. Sie können lediglich durch eigenwillige Rollenkonzeptionen versuchen, ein anderes als das von ihnen erwartete Verhalten an den Tag zu legen. Sie haben insofern die Möglichkeit, ihre Rolle "schlecht" zu spielen. Es ist aber nicht möglich, die Übernahme der allgemeinen Rollen zu verweigern. Dagegen erfolgt die Übernahme der speziellen sozialen Rollen grundsätzlich aus freier Entscheidung. Allerdings besteht die Möglichkeit, daß äußere Umstände diese Freiheit einschränken.

Bei den beiden allgemeinen sozialen Rollen handelt es sich um die Zuordnung zu einer privaten Haushaltung und zu einer Gruppe der Öffentlichkeit. Die Rollen heißen "Konsument" und "Öffentlichkeit".

Nach dem Einzugsgebiet der Konsumenten wird bekanntlich das Aktionsfeld des Fachgeschäftes abgesteckt.¹⁾ Personen, die zu den tatsächlichen oder potentiellen Kunden des Fachgeschäftes gehören, fällt somit "ex definitione" die Rolle als Konsumenten zu. Gleichzeitig sind sie damit aber auch ein Teil der Öffentlichkeit im Einzelhandelsaktionsfeld.²⁾ Man kann sich vorstellen, daß ein Mensch nur diese beiden allgemeinen Rollen im Einzelhandelsaktionsfeld trägt, z.B. Hausfrauen, Rentner, Schüler und Studenten, sowie jene Arbeitskräfte, die nicht im Einzelhandelsaktionsfeld, sondern anderen Wirtschaftsbereichen (z.B. der Industrie) engagiert sind.

Die vier speziellen Rollen im Einzelhandelsaktionsfeld lassen sich wiederum in zwei Gruppen gliedern. In der ersten Gruppe finden sich die beiden Rollen als "Arbeitskraft" und als "Personal". In der zweiten Gruppe sind schließlich die beiden Rollen als "Politiker" und "Verbandsfunktionär" erfaßt. Der Unterschied zwischen beiden Gruppen liegt in der Freiwilligkeit, mit der die jeweiligen Rollen übernommen werden.

1) vergl. dazu die Ausführungen auf Seite 19 f;

2) vergl. dazu die Definition der Öffentlichkeit auf Seite 146

Für sehr viele - vielleicht die meisten - Menschen ist die Rolle als Personal deshalb unvermeidlich, weil sich darauf der Erwerb der zu ihrem Lebensunterhalt nötigen Mittel gründet. Die Freiheit ihrer Rollenwahl ist somit darauf reduziert zu entscheiden, ob sie im Einzelhandelsaktionsfeld und wenn ja, in welcher Klasse von Pol-Elementen sie als Personal arbeiten möchten, in einer privaten Haushaltung (Hauspersonal), in einem Betrieb, in einer staatlichen Institution (Behörde) oder in einer Verbandsinstitution (Geschäftsstelle).

Hat sich der Mensch - freiwillig oder nicht - einmal entschlossen, die Rolle als Personal im Einzelhandelsaktionsfeld anzustreben, so übernimmt er damit zunächst die Rolle als Arbeitskraft und wird als Einzelperson Element des Pols "Arbeitskräfte". Findet er dann eine Beschäftigung in einem der genannten Pol-Elemente, so fällt ihm auch die zweite, spezielle Rolle als Personal zu. Wer also die Rolle als Personal in einem Pol-Element übernimmt, trägt damit automatisch auch die Rolle als Arbeitskraft. Das äußert sich z.B. in dem Tatbestand, daß er, auch wenn er z.Z. in einem Arbeitsverhältnis steht, von anderen Pol-Elementen "abgeworben" werden kann. Umgekehrt ist aber nicht jede Arbeitskraft unbedingt Personal eines Pol-Elements (Arbeitslose).¹⁾

Völlig freiwillig übernimmt der Mensch dagegen die beiden letzten speziellen Rollen als Politiker in einem staatlichen Parlament oder als Funktionär in einem Verbandsvorstand. Weil die Übernahme dieser Rollen grundsätzlich ohne äußeren Zwang erfolgt, werden von den Rollenträgern i.d.R. die allgemeinen Rollenerwartungen in besonders hohem Maße erfüllt. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Tatsache, daß die betreffenden Rollen durch Wahlen verteilt werden und mit Wahlen auch wieder entzogen werden können.

Personale Verflechtungen im Einzelhandelsaktionsfeld entstehen auf zwei verschiedenen Ebenen. In beiden Fällen wird die Struktur des Einzelhandelsaktionsfeldes integriert. Zum einen bewirken die allgemeinen Rollenerwartungen, daß sich die Menschen in der gleichen sozialen Rolle ähnlich verhalten. Zum anderen kann ein Mensch

1) vergl. dazu die Ausführungen auf Seite 87 ff

gleichzeitig mehrere Rollen im Einzelhandelsaktionsfeld tragen und auf diese Weise die Verhaltensmuster der einen Rolle auf die andere übertragen. Problematisch bei der zweiten Art der personalen Verflechtungen ist die Tatsache, daß die entsprechenden Rollenerwartungen möglicherweise kontradiktorisch ausgeprägt und somit von einem Träger mehrerer Rollen u.U. unterschiedliche Verhaltensweisen gegenüber ein und demselben Sachverhalt gefordert sein können.

Im Grunde ist jeder Mensch in solche Rollenkonflikte eingespannt. Häufiges Beispiel sind die teilweise gegensätzlichen Interessen von "Konsumenten" einerseits und "Arbeitskräften" sowie "Personal" andererseits. Ist der erstere an niedrigen Preisen interessiert, was im arbeitsintensiven Einzelhandel auf niedrige Handlungskosten und insbesondere relativ niedrige Personalkosten hinausläuft¹⁾, so zielt das Streben letzterer auf hohe Löhne und somit tendenziell auf eine absolute Steigerung der Personalkosten ab. Durch Steigerung der Arbeitsproduktivität kann dieser Konflikt gelöst werden.

Ein anderes Beispiel eines in Zukunft möglicherweise aktuell werdenden Rollenkonflikts besteht zwischen den Rollen als Personal (einschließlich Unternehmer) und als Öffentlichkeit hinsichtlich der Offenlegung der Einkommenshöhe, die ja in vielen Fällen eine Rechtfertigung besonders hoher Einkommen vor der Öffentlichkeit nach sich ziehen müßte.

Heute schon problematisch sind dagegen Rollenbündelungen gelegentlich bei Politikern und Verbandsfunktionären. So wird etwa, wenn die finanziellen Mittel eines Verbandes nicht ausreichen, um einen qualifizierten Geschäftsführer zu bezahlen, zwecks "Einkommensausgleich" die Geschäftsführung mehrerer Verbände zusammengelegt²⁾, oder es wird die Geschäftsführung eines Einzelhandelsverbandes mit einem Aufsichtsratsmandat in der Wirtschaft, z.B. bei Versicherungsgesellschaften, kombiniert³⁾. Soll nun ein Verbandsgeschäftsführer, der zugleich Aufsichtsrat einer Lebensversicherung

1) vergl. dazu Tabelle 8 auf Seite 82 und Tabelle 9 auf Seite 87;

2) vergl. dazu die Ausführungen auf Seite 129;

3) einige Geschäftsführer von Einzelhandelsverbänden sind beispielsweise Aufsichtsräte in der IDUNA-Versicherungsgruppe.

ist, für seinen Vorstandsvorstand - und dieser als Gutachter für den Staat - zu Fragen der Altersversorgung von selbständigen Einzelhändlern sachkundig Stellung nehmen (Öffnung der Sozialversicherung für den Mittelstand), so gerät er je nach Sachlage u.U. in eine Konfliktsituation, in der die Loyalität zur einen Rolle die Illoyalität zur anderen impliziert.

Ein anderes Beispiel möglicherweise problematischer Rollenbündelung können auch die politischen Mandate von Verbandsfunktionären sein. Durch den im Herbst 1969 in der Bundesrepublik erstmals vollzogenen Regierungswechsel auf Bundesebene wurden die einseitigen politischen Bindungen zahlreicher Verbandsfunktionäre teilweise ihres Wertes für die Verbandspolitik enthoben. Die Problematik der entsprechenden Rollenbündelungen (Verbandsfunktionär und politischer Mandatsträger) offenbarte sich in den Schwierigkeiten der Kontaktaufnahme mit der neuen Regierung.¹⁾

Durch die Bündelung mehrerer Rollen auf eine Person werden die Pol-Elemente und mit ihnen gegebenenfalls auch die verschiedenen Feldpole untereinander verbunden. Das Einzelhandelsaktionsfeld insgesamt wird auf diese Weise integriert und sein Gefüge verdichtet. Die Problematik der Rollenbündelungen darf dabei nicht überschätzt werden. Schließlich wirkt hier die allgemein menschliche Neigung als ausgleichendes Moment, sich mit den verschiedenen Rollen unterschiedlich stark zu identifizieren. Das Problem des Rollenkonflikts wird dadurch automatisch entschärft, daß in dem Rollenbündel Schwerpunkte gesetzt werden, d.h. der Rollenträger zeitweilig einer Rolle den Primat gibt und sich entsprechend typisch verhält.²⁾

Im Zeitablauf verlagern sich jedoch diese Schwerpunkte im Rollenbündel, so daß jeweils wechselnde Rollen dominant bzw. akzessorisch sind. Manchmal können diese Schwerpunktverlagerungen recht kurzfristig (u.U. mehrmals täglich) erfolgen.³⁾ Man kann diesen

1) vergl. dazu: Politik und Verbände, in: Pressedienst des Handels, a.a.O., Nr. 27/69 v. 22.10.1969;

2) vergl. Braunschweig, Chr.v.: Der Konsument und seine Vertretung, a.a.O., S. 53 f;

3) vergl. Douglas, J., Field, G.A., Tarpey, L.X.: Human Behavior in Marketing, a.a.O., S. 18

Vorgang als ökologische Positionsverschiebung des Einzelnen im Einzelhandelsaktionsfeld auffassen, die MEY in Anlehnung an die Terminologie LEWINS als "psychologische Ortsveränderungen im Lebensraum" und als "Lokomotion der sozialen Rollen" bezeichnet.¹⁾ Das Übertragen von Meinungen, Einstellungen und Verhaltensweisen von einer Rolle in eine andere wird durch diese Schwerpunktverlagerungen wiederum verstärkt und die personalen Verflechtungen im Einzelhandelsaktionsfeld somit verdichtet.

An der Zahl der im Einzelhandelsaktionsfeld möglichen Rollenbündelungen läßt sich erkennen, wie vielfältig die personalen Verflechtungen dieses Feldes sind. Nach den Regeln der mathematischen Kombinatorik läßt sich berechnen, wie groß die Zahl der möglichen Rollenbündelungen ist.²⁾

Zu einem allgemeinen Rollenbündel aus zwei Rollen (Konsument und Öffentlichkeit) sind zunächst vier spezielle Rollen alternativ zur 1., 2., 3. und 4. Klasse zu kombinieren. Davon entfallen allerdings alle jene Kombinationen zur 1., 2. und 3. Klasse, in denen die Rolle als Personal ohne die damit in Wirklichkeit implizierte Rolle als Arbeitskraft vorkommt. Man rechnet folgendermaßen:

$$(1) \quad \sum_{k=0}^n \binom{n}{k} - \sum_{k=0}^{n-2} \binom{n-2}{k} \quad , \text{ gültig für alle } n \geq 2,$$

wobei n die Zahl der frei variablen speziellen Rollen, also gleich 4 ist.

Da nun aber Arbeitskräfte und mithin auch Personal, Politiker und Verbandsfunktionäre nicht unbedingt aus dem Kreise der Konsumenten des Einzelhandelsaktionsfeldes stammen müssen, sondern quasi "von außen" (von außerhalb des Einzugsgebietes der Konsumenten) in dieses Feld gelangen können, besteht die Möglichkeit, daß diese speziellen Rollen auch ohne die Verbindung mit den Konsumenten besetzt werden, sondern nur mit der allerdings auch in diesem Falle zwangsläufigen Rolle als Öffentlichkeit kombiniert sind. Es gibt also nochmals zusätzlich:

1) vergl. Mey, H.: Studien zur Anwendung des Feldbegriffs in den Sozialwissenschaften, München 1965, S. 46 f;

2) zum folgenden vergl. Mangoldt-Knopp: Einführung in die höhere Mathematik, Bd. 1, 10. Aufl., Stuttgart 1956, S. 32 ff

$$(2) \quad \sum_{k=1}^n \binom{n}{k} - \sum_{k=0}^{n-2} \binom{n-2}{k} \quad \text{mögliche Rollenkombinationen.}$$

Während die mit Formel (1) erfaßten Kombinationsmöglichkeiten nur für Personen in Frage kommen, die Konsumenten in dem betrachteten Einzelhandelsaktionsfeld sind, gibt Formel (2) die möglichen Rollenbündel für alle übrigen Personen an. Im ersten Fall könnte man auch von feldendogenen Personen sprechen. Im zweiten Fall handelt es sich dann um feldexogene Personen. Unterscheidungskriterium ist die Rolle als Konsument. Feldexogene Konsumenten eines Einzelhandelsaktionsfeldes sind demnach nicht definiert. Jeder tatsächliche oder potentielle Kunde des Fachgeschäftes wird ja zum Pol "Konsumenten" gezählt.

Die Formeln (1) und (2) lassen sich zusammenfassen und in anderer Schreibweise vereinfachen. Wegen

$$(1+1)^n = \sum_{k=0}^n \binom{n}{k}$$

aus dem Binomiallehrsatz für den Fall $a=b=1$ kann (1) geschrieben werden:

$$\sum_{k=0}^n \binom{n}{k} - \sum_{k=0}^{n-2} \binom{n-2}{k} = 2^n - 2^{n-2}$$

und (2) kann geschrieben werden:

$$\sum_{k=1}^n \binom{n}{k} - \sum_{k=0}^{n-2} \binom{n-2}{k} = 2^n - 1 - 2^{n-2}.$$

Man addiert beide Ausdrücke und erhält:

$$(2^n - 2^{n-2}) + (2^n - 1 - 2^{n-2}) = 2 \cdot 2^n - 2 \cdot 2^{n-2} - 1$$

Durch Umformung wird daraus schließlich:

$$2^{n+1} - 2^{n-1} - 1$$

$$2^{n-1}(2^2 - 1) - 1$$

$$(3) \quad 3 \cdot 2^{n-1} - 1$$

Rechnet man in Zahlen mit $n = 4$ frei variablen speziellen Rollen, so erhält man aus (3):

$$3 \cdot 2^3 - 1 = 23 \text{ Kombinationsmöglichkeiten}$$

für die genannten sechs sozialen Rollen im Einzelhandelsaktionsfeld.

Von diesen 23 Möglichkeiten der personalen Verflechtung aus Rollenbündelung werden nicht alle gleich häufig realisiert. Während die einfacheren Rollenbündel aus 2 bis 4 verschiedenen Rollen (z.B. Konsument und Öffentlichkeit, oder Arbeitskraft, Personal und Öffentlichkeit, oder Konsument, Arbeitskraft, Personal und Öffentlichkeit¹⁾) relativ häufig vorkommen, sind komplexere Rollenbündel eine Seltenheit.

c. Die funktionalen Verflechtungen

Ähnlich wie die personalen kommen auch die funktionalen Verflechtungen im Einzelhandelsaktionsfeld zustande. Während jedoch erstere an den Menschen als Faktor der Pol-Elemente anknüpfen und dadurch entstehen, daß der einzelne Mensch sich in eine oder mehrere soziale Rollen einzupassen hat, werden letztere aufgespannt, indem die Pol-Elemente im ganzen bestimmte Funktionen im Einzelhandelsaktionsfeld erfüllen und auf diese Weise einem oder mehreren Polen dieses Feldes zugeordnet sind. Die funktionalen Verflechtungen existieren insofern prinzipiell unabhängig von den personalen Verflechtungen.

Nun besteht aber die Möglichkeit, daß mit der Übernahme einer sozialen Rolle zugleich auch die Funktion im Einzelhandelsaktionsfeld determiniert ist, daß also die sozialen und die funktionalen Verflechtungen ineins zusammenfallen. Dieser Fall ist beispielsweise bei den Konsumenten gegeben. Die personale Zuordnung des Einzelnen zu einer privaten Haushaltung impliziert seine funktionale Zuordnung zum Pol "Konsumenten".

Hinsichtlich der Arbeitskräfte ist dieser Zusammenhang noch enger, weil ein Element dieses Pols nur aus einer einzelnen Person besteht. Soziale Rolle und Funktion im Einzelhandelsaktionsfeld sind hier genau identisch. Als Besonderheit ist dabei noch zu beachten, daß der Mensch als Element des Pols "Arbeitskräfte" in den Elementen anderer Pole (außer Öffentlichkeit) als Faktor (Personal) eingesetzt sein kann. Über den Pol "Arbeitskräfte", dem er weiterhin angehört und in welchem er auch weiterhin eine Funktion erfüllt, gelangt er somit in eine zusätzliche soziale Rolle, z.B.

1) Dieser letztgenannte Fall tritt z.B. bei Personalkäufen auf.

in einen Haushalt, einen Betrieb, eine Behörde oder eine Verbandsgeschäftsstelle.

Auch für die Öffentlichkeit gilt die Rollen-Funktionsidentität, wobei sogar gleichgültig ist, welchen Personengruppen der Einzelne angehört (und wievielen). Er ist auf jeden Fall in den Pol "Öffentlichkeit" eingegliedert.

Bei den Betrieben als Elementen der Pole "Konkurrenten", "Warenlieferanten", "Betriebsmittellieferanten" bzw. "Kreditinstitute" liegt dagegen eine mehr oder weniger starke Trennung zwischen den sozialen Rollen der in ihnen als Faktoren (Personal) auftretenden Menschen und der Funktion (des Betriebes) im Einzelhandelsaktionsfeld vor. Die funktionale Zuordnung eines Betriebes zu einem oder mehreren bestimmten Feldpolen ist in keiner Weise dadurch beeinflusst, daß in ihm Menschen als Personal bestimmte soziale Rollen erfüllen. Vielmehr wird umgekehrt der Inhalt der sozialen Rolle "Personal" weitgehend durch die funktionale Zuordnung des Betriebes zu einem Pol bestimmt. Der Betrieb als solcher kann grundsätzlich jedem der genannten vier Pole - u.U. sogar mehreren gleichzeitig - zugeordnet sein.

Eindeutige Zuordnungen der Pol-Elemente zu bestimmten Feldpolen sind grundsätzlich nur möglich, wenn sich im Funktionsbündel der Pol-Elemente eine Kernfunktion ermitteln läßt, und die übrigen Funktionen als peripher zu werten sind. Das ist bei Einzelpersonen (als Arbeitskräfte), bei Personengruppen, bei privaten Haushaltungen, sowie bei staatlichen und Verbandsinstitutionen der Fall, bei Betrieben dagegen nicht unbedingt.

Zwar lassen sich viele Betriebe nach ihrer Kernfunktion entweder den Konkurrenten oder den Waren- bzw. Betriebsmittellieferanten zuordnen, jedoch sind hier auch Überschneidungen möglich. Banken, Sparkassen und Versicherungsgesellschaften gehören ohnehin zwei Polen an, den Kreditinstituten und den Konkurrenten.¹⁾ Ähnliche Doppelzuordnungen sind u.U. auch zwischen Warenlieferanten und Konkurrenten, Waren- und Betriebsmittellieferanten, Betriebsmittellieferanten und Kreditinstituten u.a.m. zu beobachten.

1) vergl. dazu die Ausführungen auf Seite 102 f.

So kommt es vor, daß Warenlieferanten auch - unter Ausschaltung des Fachgeschäftes - direkt an Konsumenten absetzen; z.B. ein Hersteller (wie die Olympia-Werke AG, mit Büromaschinen) richtet Verkaufsfilialen ein und konkurriert damit gegen Fachgeschäfte, die ebenfalls seine Produkte anbieten (zweigleisiger Absatzweg ohne Produktdifferenzierung); oder ein Großhändler setzt über den sogenannten "grauen Markt" auch an Letztverbraucher ab. Im Lebensmitteleinzelhandel fallen z.B. die Lieferanten der Ware "Tiefkühlkost" und der Betriebsmittel "Kühltruhen" u.U. zusammen. Auch der sogenannte Rack-Jobber, der ein Regal, einen Ständer, eine Gondel etc. im Fachgeschäft installiert und gleichzeitig mit Ware bestückt und laufend nachfüllt, ist in diesem Zusammenhang zu erwähnen. Leasing-Gesellschaften, die sich überwiegend dem sogenannten Finance-Leasing (nicht dem Operating-Leasing) widmen, sind sowohl Lieferanten von Betriebsmitteln als auch Kreditinstitute.

Mit der Zuordnung der Pol-Elemente zu bestimmten Feldpolen, die sich in der Übernahme bestimmter Funktionen im Einzelhandelsaktionsfeld ausdrückt, wird die Entscheidungsautonomie der Elemente eingeschränkt. Bestimmte Aktivitäten sind nunmehr zur Funktionserfüllung zwingend vorgeschrieben. Es ist zwar denkbar, daß dies Funktionen nur sehr schlecht und ohne sonderliches Engagement der Funktionsträger erfüllt werden, daß sie gar nicht wahrgenommen werden, ist dagegen nicht möglich, weil dann auch das betreffende Pol-Element aus dem Pol eliminiert und mithin u.U. aus dem Einzelhandelsaktionsfeld völlig verschwinden würde.

Zwei Konsequenzen sind nun grundsätzlich möglich, wenn die Pol-Elemente ihre Funktionen überhaupt nicht erfüllen. Entweder es handelt sich um entbehrliche Elemente (oder Pole), dann bleibt das Aktionsfeld des Fachgeschäftes bestehen. Nur das betreffende Pol-Element (bzw. der Pol) scheidet aus dem Feld aus. Ist dagegen das Pol-Element (oder der Pol) unentbehrlich, so hört bei seinem Ausfall das Aktionsfeld des Fachgeschäftes auf zu existieren, d.h. das Fachgeschäft selbst wird liquidiert.

Da der Staat, die Verbände und die Öffentlichkeit u.U. entbehrliche Pole sein können, "müssen" sie ihre Funktionen tatsächlich in doppelter Hinsicht erfüllen. Ohne Staat, ohne Verbände und erst recht ohne Öffentlichkeit funktionierte beispielsweise in der

Nachkriegszeit der sogenannte "schwarze Markt". Ebenso entbehrlich sind die Konkurrenten und gegebenenfalls auch die Kreditinstitute im Einzelhandelsaktionsfeld.

Da die u.U. entbehrlichen Feldpole in gewisser Weise durch eine gute Funktionserfüllung ihre Existenzberechtigung im Einzelhandelsaktionsfeld nachweisen können, ist zu erwarten, daß sie ganz besondere Aktivität entfalten. Für die Konkurrenten und die Verbände kann diese Annahme ohne weiteres als richtig bestätigt werden. Auch beim Staat finden sich - z.B. mit der konjunkturpolitischen Aktivität - entsprechende Anhaltspunkte. Hinsichtlich der Öffentlichkeit ist dagegen die Intensität des Engagements im Einzelhandelsaktionsfeld schwer zu beurteilen. Immerhin scheinen die teilweise festgefügtten Vorurteile gegenüber dem Einzelhandel allgemein sowie auch das wachsende Demokratiebewußtsein darauf hinzudeuten, daß die Öffentlichkeit sich in zunehmendem Maße auch im Einzelhandelsaktionsfeld engagiert, wenngleich die Haltung gegenüber dem Facheinzelhandel auch nicht unbedingt nur positiv sein muß.

Die "unentbehrlichen" Pole, also vor allem die Konsumenten, die Warenlieferanten und in gewissem Sinne auch die Betriebsmittel-lieferanten und die Kreditinstitute, sind dagegen nicht zu besonderer Aktivität gezwungen, falls sie nicht ihrerseits unter dem Druck von Konkurrenz stehen. Ihnen gegenüber entwickelt daher das Fachgeschäft von sich aus eine höhere Aktivität, die den Inhaber u.U. so stark in Anspruch nimmt, daß er über das Ein- und Verkaufen häufig seine eigentlichen Betriebsführungsaufgaben vergißt.¹⁾

Bestehen die bisher erörterten, aus der Pol-Zuordnung fließenden Beschränkungen der Entscheidungsfreiheit der Pol-Elemente im wesentlichen in einem gewissen Zwang zu bestimmten Aktivitäten allgemein, so sind daneben noch jene Autonomiebeschränkungen zu beachten, die sich aus polinternen Koordinationen der Elemente ergeben. Solche Koordinationen bestehen beispielsweise zwischen den Elementen der Pole "Staat" und "Verbände". Die einzelnen Behörden und Parlamente des Staates sowie die einzelnen Verbandsinstitutionen erfüllen jeweils nur ganz spezielle Teilaufgaben aus dem

1) vergl. Noack, W.: Die Rechenhaftigkeit der Betriebsführung in kleineren und mittleren Einzelhandelsbetrieben. Eine Erhebung bei 100 Betrieben. Diss. Köln 1969

Funktionsbündel der beiden Pole. Man spricht daher von einer Aufgabenteilung beispielsweise zwischen Bund, Ländern und Gemeinden sowie zwischen den verschiedenen staatlichen Behörden, aber auch zwischen Regional- und Fachverbänden oder zwischen Bundes-, Landes-, Bezirks- und Kreisverbänden.

Durch diese koordinierte Aufgabenbewirkung der Pole "Staat" und "Verbände" wird es für die übrigen Pol-Elemente - insbesondere auch für das Fachgeschäft - u.U. äußerst schwierig, mit diesen beiden Polen wirkungsvoll zu kommunizieren, weil der richtige Adressat beim Staat und bei den Verbänden nicht immer leicht zu ermitteln ist.

In der sogenannten "ständischen" Wirtschaftsordnung¹⁾ gab es ähnliche Koordinationen auch im Bereich der Betriebe, also bei den Polen Konkurrenten, Waren- und Betriebsmittellieferanten sowie Kreditinstitute. Sie äußerten sich in genauen, von den Zünften festgelegten Abgrenzungen der Absatzobjekte²⁾ der Betriebe, die meist auch mit Preisvorschriften verbunden waren.

Abgesehen von den mehr oder weniger starken polinternen Integrationswirkungen, die sich aus den funktionalen Verflechtungen der Pol-Elemente ergeben, sind natürlich auch die feldinternen (pol-externen) und die feldexternen Verflechtungen von Bedeutung. Die feldinternen Verflechtungen wurden bereits geschildert. Sie bestehen in der gegenseitigen Verschränkung der Pol-Funktionen und in den Mehrfachzuordnungen zwischen Pol-Elementen und Feldpolen. Letztere wurden nur mit Bezug auf die Betriebe eingehender erörtert, weil nur in diesen Fällen u.U. mehr als eine Kernfunktion für ein Pol-Element existiert. Nicht zu übersehen sind aber auch die vielen Mehrfachzuordnungen in den peripheren Funktionen, wenn z.B. private Haushaltungen Kredite gewähren (Anzahlungen) u.ä.

1) vergl. dazu Müller-Armack, A.: Genealogie der Wirtschaftsstile, a.a.O., S. 49 ff;

2) vergl. Gümbel, R.: Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Wareneinzelhandels, in: Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Hrsg.: E. Gutenberg u.a., Köln/Opladen 1963, S. 53 f. Unter Absatzobjekten sind dabei "Objekte, die im Absatzmarkt der Unternehmung (von dieser, der Verf.) gegen Entgelt verwertet werden", zu verstehen. Vergl. dazu auch die Ausführungen auf Seite 4 f (Handelsgegenstand).

Schließlich bestehen die funktionalen Verflechtungen zu anderen Aktionsfeldern immer dann, wenn Pol-Elemente von außerhalb in das Einzelhandelsaktionsfeld eindringen (analog zu den feldexogenen Personen¹⁾). Dieser Fall ist beispielsweise bei der allgemeinen Öffentlichkeit, beim Staat, bei den Bundes- und Landesverbänden, u.U. aber auch bei Betrieben und Arbeitskräften gegeben.²⁾

4. Zusammenfassung der strukturbedingten Verflechtungen im Einzelhandelsaktionsfeld

Aus dem Beziehungsgefüge des Einzelhandelsaktionsfeldes wurden bisher nur die strukturbedingten Verflechtungen der Pol-Elemente erörtert, die insgesamt sozusagen eine Hälfte dieses Beziehungsgefüges ausmachen. Die andere Hälfte besteht aus den anschließend zu analysierenden aktivitätsbedingten Verflechtungen.

Drei übereinander gelagerte Schichten strukturbedingter Verflechtungen wurden im Einzelhandelsaktionsfeld aufgezeigt, die unabhängig von den einzelnen Aktivitäten der Feldpole existieren: zivilisatorische, personale und funktionale Verflechtungen. Während erstere als allgemeine Rahmenbedingungen kaum typische Wirkungen auf das Einzelhandelsaktionsfeld zeitigen, gehen von den beiden anderen z.T. erhebliche Wirkungen auf dieses Feld aus.

In einem Gesamtbild soll nun versucht werden, die Grundzüge dieser beiden letztgenannten Verflechtungen in systematischer Form festzuhalten. Die Darstellung 4 (S.176) ist von links nach rechts zu lesen.

Ausgegangen wird von den Menschen, die im Aktionsfeld des Fachgeschäftes aktiv werden. Sie stammen entweder aus dem Aktionsfeld selbst (feldendogene Personen) oder von außerhalb (feldexogene Personen). Maßgebend für diese Unterscheidung ist ihre Zugehörigkeit (endogen) oder Nicht-Zugehörigkeit (exogen) zum Pol "Konsumenten", nach dessen Einzugsgebiet das Aktionsfeld bekanntlich abgegrenzt wird.

1) vergl. die Ausführungen auf Seite 165 f;

2) vergl. dazu die Ausführungen auf Seite 148.

Darstellung 3: Die Beziehungen zwischen den sozialen Rollen der Menschen und den Funktionen der Pol-Elemente im Einzelhandelsaktionsfeld

Menschen	Soziale Rollen	Pol-Elemente	Pol-Funktionen
feldendogen	Konsument	private Haushaltungen	Konsumenten
	Öffentlichkeit	Personengruppen	Öffentlichkeit
	Arbeitskraft	Einzelpersonen	Arbeitskräfte
	Persönal	Betriebe	Konkurrenten
feldexogen			Warenlieferanten
			Betriebsmittel- lieferanten
			Kreditinstitute
			Staat
	Politiker	Behörden	
		Parlamente	
		Verbandsgeschäftsstellen	Verbände
	Verbandsfunktionär	Verbandsvorstände	

Die Menschen übernehmen im Einzelhandelsaktionsfeld soziale Rollen und gliedern sich damit in bestimmte Pol-Elemente ein. Personale Verflechtungen zwischen den Pol-Elementen entstehen dabei auf verschiedene Art. Zum einen bewirken die allgemeinen Rollenerwartungen eine Integration der Pol-Elemente einer Klasse. Diese (klassenweise) Integration wird verstärkt, wenn ein Mensch dieselbe Rolle in mehreren Elementen derselben Klasse trägt, wie z.B. Politiker, die sowohl in einem kommunalen als auch in einem Landesparlament vertreten sind, oder Verbandsfunktionäre, die in die höheren Ebenen der Verbandshierarchie delegiert werden, oder Arbeitskräfte, die in mehreren Betrieben der gleichen Art als Personal mitarbeiten u.a.m. Zum zweiten entstehen personale Verflechtungen zwischen den Pol-Elementen, wenn ein Mensch mehrere soziale Rollen trägt und somit mehreren Pol-Elementen unterschiedlicher Klassen angehört. Drittens werden personale Verflechtungen auch dann verursacht, wenn ein Mensch in der Rolle als Personal in mehreren Betrieben unterschiedlicher Art oder in Betrieben und Verbandsgeschäftsstellen mitarbeitet.

Neben diesen personalen sind die funktionalen Verflechtungen der Pol-Elemente zu beachten, die dadurch entstehen, daß die Pol-Elemente im ganzen jeweils bestimmte Funktionen im Einzelhandelsaktionsfeld übernehmen. Zu unterscheiden sind hier Kernfunktionen und periphere Funktionen. Mit ihrer Kernfunktion ordnen sich die Pol-Elemente den Feldpolen zu. Je nach Kernfunktion nehmen sie also bestimmte grundsätzliche ökologische Positionen im Einzelhandelsaktionsfeld ein. Durch das individuelle Bündel peripherer Funktionen wird diese ökologische Position genauer bestimmt und gegenüber anderen Elementen desselben Pols abgegrenzt.

Betrachtet man nur die Kernfunktionen der Pol-Elemente, so ist in einigen Fällen eine Identität zwischen den personalen und den funktionalen Verflechtungen festzustellen, so z.B. bei den Konsumenten, der Öffentlichkeit, den Politikern und den Verbandsfunktionären. Im Bereich der Betriebe und hinsichtlich der Rolle als Personal bestehen dagegen jeweils unabhängige personale und funktionale Mehrfachzuordnungen.

Bezieht man auch die peripheren Funktionen der Pol-Elemente mit in die Betrachtung ein, so ergeben sich auf der Ebene der funktionalen Verflechtungen noch äußerst zahlreiche weitere Mehrfachzuordnungen,

z.B. eine private Haushaltung als Kreditgeber, ein Warenlieferant als Konkurrent u.a.m.

Durch die personalen und funktionalen Verflechtungen im Einzelhandelsaktionsfeld wird die Entscheidungsautonomie der Pol-Elemente beschränkt, indem die Inhalte der sozialen Rollen (Rollenerwartungen) und der Funktionen bestimmte Verhaltensweisen quasi "erzwingen". An die Träger bestimmter sozialer Rollen bzw. bestimmter Funktionen im Einzelhandelsaktionsfeld werden jeweils mehr oder weniger genau umrissene Anforderungen hinsichtlich ihrer Aktivität gestellt, die sie - mit gewissen Freiheitsgraden - zu erfüllen haben, wenn sie nicht ihre Rolle bzw. ihre Funktion im Einzelhandelsaktionsfeld aufgeben wollen. Die Tatsache, daß solche Freiheitsgrade überhaupt existieren, impliziert, daß andererseits die Aktivität weder durch die sozialen Rollen noch durch die Funktionen im Aktionsfeld endgültig determiniert ist. Aus den grundsätzlich möglichen Abweichungen zwischen Rolle und Funktion einerseits und tatsächlichem Verhalten andererseits fließen u.a. die betrieblichen Risiken des Fachgeschäftes.

Die strukturbedingten Verflechtungen des Einzelhandelsaktionsfeldes existieren grundsätzlich unabhängig von der speziellen Aktivität der Pol-Elemente. Über das Fundament der strukturbedingten Verflechtungen ist jedoch ein Netz von aktivitätsbedingten Verflechtungen gelegt, das nunmehr genauer untersucht werden soll.

5. Die aktivitätsbedingten Verflechtungen

Die Aktivität eines Pol-Elements kann grundsätzlich auf vier verschiedene Objekte gerichtet sein, auf sich selbst, auf seine Nachbarn im gleichen Pol, auf die Elemente anderer Feldpole und auf Bereiche außerhalb des betrachteten Aktionsfeldes.

Die auf sich selbst ausgerichtete Aktivität hat im wesentlichen die Kombinations- und Koordinationsprobleme des eigenen Faktoreinsatzes zum Gegenstand. Zweck dieser Aktivität ist es, die eigene Struktur so zu organisieren, daß die zahlreichen Funktionen im Aktionsfeld erfüllt und die mit der Feldaktivität verfolgten Ziele realisiert werden können. In der Wirtschaftswissenschaft - speziell in der

Betriebswirtschaftslehre - wurden die in diesem Zusammenhang auftretenden Probleme intensiv erörtert. Allerdings standen dabei bisher ausschließlich Betriebe als Pol-Elemente zur Diskussion. Private Haushaltungen, Behörden, Parlamente, Verbandsinstitutionen lagen sozusagen außerhalb des Blickfeldes. Zur Lösung der betrieblichen Kombinations- und Koordinationsprobleme wurden zahlreiche Untersuchungen teils allgemein grundlegender¹⁾, teils speziell auf bestimmte Betriebsformen bezogener²⁾ Art angestellt, auf die hier aber nicht näher eingegangen werden kann.

Die auf die Nachbarelemente im gleichen Feldpol gerichtete Aktivität eines Pol-Elements (polinterne Aktivität) zielt entweder auf einen Wettbewerb oder auf irgendeine Form von Kooperation mit diesen Nachbarn ab, wobei das eine das andere nicht unbedingt ausschließen muß. Auch die in diesem Zusammenhang auftretenden Probleme wurden in der Wissenschaft hauptsächlich mit Bezug auf Betriebe als Pol-Elemente untersucht. In der Volkswirtschaftslehre wurden - z.B. im Rahmen der Marktformenlehre - Wettbewerbsfragen, in der Betriebswirtschaftslehre werden - speziell im Bereich des Einzelhandels - in neuerer Zeit verstärkt auch die Kooperationsprobleme erörtert³⁾.

Durch die polinterne Kooperation der Pol-Elemente wird die Integration der Feldpole stark gefördert. Sie findet Ausdruck in Einkaufsvereinigungen, Ladengemeinschaften, bestimmten Formen der Werbegemeinschaften, in den Konsumentenkooperationen, in der Amtshilfe

-
- 1) vergl. vor allem Gutenberg, E.: Die Produktion, a.a.O., S. 11 ff, S. 56 ff, S. 94 ff und S. 190 ff; Klein-Blenkers, F.: Die Ökonomisierung der Distribution, a.a.O., insbesondere S. 137 ff; ferner auch Heinen, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968, S. 121 ff;
 - 2) vergl. z.B. Klein-Blenkers, F.: Über die Kombination der Faktoren Personen, Raum und Ware im Ladeneinzelhandel, in: Mitteilungen des IfH, Nr. 71 vom November 1959, S. 803 ff;
 - 3) vergl. Priess, F.: Kooperation im Handel. Ein Arbeitsergebnis der Rationalisierungsgemeinschaft des Handels im RKW, Frankfurt/M. 1969; ferner Kleinen, H.: Die Expansion mittelständischer Handelsbetriebe durch Großzusammenschlüsse, in: Abhandlungen zur Mittelstandsforschung, Hrsg.: Institut für Mittelstandsforschung, Köln/Opladen 1968, S. 16 ff

zwischen Behörden, in der Zusammenarbeit der verschiedenen Verbände z.B. auf dem Gebiet der Fortbildung und der Betriebsberatung u.a.m.

Ziel der Polinternen Kooperation ist i.d.R. die Schaffung verbesserter Startpositionen für die polinterne, aber auch für die polexterne Funktionsbewirkung. Die polexterne Aktivität ist dagegen entweder feldintern auf die Elemente anderer Pole desselben Aktionsfeldes bezogen oder feldextern auf Bereiche außerhalb des betrachteten Aktionsfeldes gerichtet. In ihr kommt die wechselseitige Abhängigkeit der Feldpole zum Ausdruck. Durch sie wird das eigentliche aktivitätsbedingte Beziehungsnetz im Einzelhandelsaktionsfeld aufgespannt. In den folgenden Ausführungen ist daher ausschließlich auf die polexternen Aktivitäten der Feldpole Bezug genommen. Entsprechend ihrer Bedeutung für die Feldprozesse stehen dabei zunächst die feldinternen Aktivitäten im Vordergrund.

Bei der Beschreibung des Pols "Konkurrenten" wurde u.a. herausgestellt, daß die in diesem Pol zusammengefaßten Betriebe sowohl im Bereich der Beschaffung als auch im Bereich des Absatzes im gegenseitigen Wettbewerb stehen.¹⁾ Damit sind bereits fünf aktivitätsbedingte feldinterne Beziehungen in der betrieblichen Umwelt des Fachgeschäftes aufgezeigt worden, und zwar im Beschaffungsbereich zwischen den Konkurrenten einerseits und den (1) Warenlieferanten, (2) Betriebsmittellieferanten, (3) Arbeitskräften und (4) Kreditinstituten andererseits, sowie im Absatzbereich zwischen Konkurrenten und (5) Konsumenten. Diese Beziehungen sind wechselseitig, weil stets beide Partner die Möglichkeit haben, von sich aus das Verhalten des anderen zu beeinflussen. Wer dabei den nachhaltigeren Einfluß ausübt, liegt nicht à priori fest. Das ist vielmehr eine Frage des individuellen Durchsetzungsvermögens. In welcher Lage hier das Fachgeschäft, als Element des Pols "Konkurrenten" ist, wurde im 2. Kapitel dieser Arbeit dargelegt.

Ähnlich wie die genannten fünf Beziehungen aus den Bereichen Beschaffung und Absatz sind auch die Beziehungen zwischen den Konkurrenten und den (6) Verbänden, sowie zwischen den Konkurrenten und der (7) Öffentlichkeit wechselseitiger Natur, obschon hier

1) vergl. die Ausführungen auf Seite 41

im allgemeinen der Einfluß auf die Konkurrenten erheblich größer ist als der umgekehrte Einfluß der Konkurrenten auf die beiden genannten Pole. Immerhin hat aber der einzelne Betrieb (Konkurrent) als Mitglied eines oder mehrerer Verbände grundsätzlich die Möglichkeit, die Verbandspolitik zu beeinflussen. Ebenso kann wenigstens die spezielle Öffentlichkeit des betrieblichen Aktionsfeldes durch geeignete betriebliche Maßnahmen, z.B. durch gezielte Information, "beeinflußt" werden.¹⁾

Diese wechselseitige Einflußnahme besteht dagegen nicht zwischen den Konkurrenten und dem (8) Staat. Außer durch entsprechende Rollenbündelungen (Betriebsinhaber und Politiker), die aber hier nicht zur Diskussion stehen, kann der einzelne Konkurrent nicht unmittelbar auf das Verhalten des Staates einwirken. Dazu bedarf es vielmehr des Umweges über die Verbände. Umgekehrt kann aber der Staat - durch Gesetze, Verordnungen etc. - unmittelbar auf die Konkurrenten einwirken. Die Beziehungen zwischen den Konkurrenten und dem Staat sind also einseitig.

Faßt man zusammen, so ergibt sich, daß die Zahl - nicht die Stärke - der auf die Konkurrenten zukommenden Einwirkungen größer ist als die Zahl der von ihnen ausgehenden Wirkungen auf die übrigen Feldpole. Das Verhältnis beträgt 8:7.

Auf dieselbe Weise wie oben für die Konkurrenten lassen sich auch für die übrigen Feldpole wechselseitige und einseitige Beziehungen zu anderen Polen ermitteln.

So stehen die Kreditinstitute mit den (9) Waren- und (10) Betriebsmittellieferanten, mit den (11) Arbeitskräften, den (12) Konsumenten, den (13) Verbänden und der (14) Öffentlichkeit wechselseitig, sowie mit dem (15) Staat einseitig in Verbindung. Die wechselseitige Verbindung zu den Konkurrenten wurde bereits genannt.

1) Welche Möglichkeiten das Fachgeschäft hat, in seinem Aktionsfeld Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben, schildert Tebbe, H.: Werbung um Ansehen und Vertrauen, in: Der Einzelhandelsberater, Hrsg.: Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels und Betriebswirtschaftliche Beratungsstelle für den Einzelhandel (BBE) GmbH., Köln, Jg. 12, Nr. 4, April 1969, S. 152 ff.

Der Pol "Arbeitskräfte" hat außer den beiden bereits genannten wechselseitigen Verbindungen zu den Konkurrenten und zu den Kreditinstituten weitere wechselseitige Verbindungen mit den (16) Waren- und (17) Betriebsmittellieferanten, mit den (18) Verbänden und der (19) Öffentlichkeit. Einen Sonderfall stellt hier die Verbindung zu den (20) Konsumenten dar. Zum einen ist ein Teil der Arbeitskräfte mit den Konsumenten identisch. In diesem Zusammenhang ist speziell auch auf die Personalkäufe hinzuweisen, die je nach Branche unterschiedliche Bedeutung haben. Zum anderen treten die privaten Haushaltungen aber auch als Arbeitgeber auf (Hauspersonal). In beiden Fällen können die Beziehungen zwischen Arbeitskräften und Konsumenten als wechselseitig interpretiert werden. Einseitig ist dagegen die Beziehung zum (21) Staat, sofern man ihn als Hoheitsträger und nicht als möglichen Arbeitgeber (in Behörden, Verwaltungen, öffentlichen Betrieben) betrachtet.¹⁾ Auf die Verhaltensweise des Staates als Hoheitsträger können die Arbeitskräfte keinen unmittelbaren Einfluß nehmen. Wie bei anderen Feldpolen - außer Verbände und Öffentlichkeit - müßte dazu der Umweg über die Verbände eingeschlagen werden.

Bei den Warenlieferanten lassen sich außer den bereits genannten wechselseitigen Beziehungen mit den Konkurrenten, Kreditinstituten und Arbeitskräften, ferner wechselseitige Beziehungen mit den (22) Verbänden und der (23) Öffentlichkeit nachweisen. Außerdem besteht mit dem (24) Staat eine einseitige Beziehung. Zu den Konsumenten gibt es grundsätzlich keine direkten Verbindungen, dazwischen sind die (Einzelhandel treibenden) Konkurrenten geschaltet. Gleichwohl versuchen manche Warenlieferanten, z.B. durch Sprungwerbung und durch ihre Servicepolitik, einseitige Verbindungen zu den (25) Konsumenten aufzunehmen. Es kann aber zu wechselseitigen Verbindungen zwischen den Waren- und den (26) Betriebsmittellieferanten kommen, wenn etwa für den Absatz (Lagerung, Nachmanipulation etc.) bestimmter Waren spezielle Betriebsmittel erforderlich sind.²⁾

1) vergl. dazu die Ausführungen auf Seite 122 f;

2) Meist handelt es sich dabei um Kooperationen zur Erarbeitung bestimmter Koordinationen hinsichtlich der Dimensionierung von Betriebsmitteln und Warenverpackungen.

Die Betriebsmittellieferanten unterhalten wechselseitige Beziehungen, wie bereits erwähnt, mit den Konkurrenten, den Arbeitskräften, den Kreditinstituten und u.U. mit den Warenlieferanten, ferner auch mit den (27) Verbänden und der (28) Öffentlichkeit. Eine einseitige Verbindung besteht zum (29) Staat. Zu den Konsumenten gibt es dagegen i.d.R. keine Beziehungen.

Die Verbindung der Konsumenten zu den Konkurrenten, Kreditinstituten, Arbeitskräften und Warenlieferanten wurde bereits erwähnt. Zur (30) Öffentlichkeit unterhalten sie außerdem wechselseitige und zum (31) Staat und den (32) Verbänden (Verbraucherverbände)¹⁾ einseitige Beziehungen.

Der Staat hat außer den bereits aufgeführten einseitigen Beziehungen zu den Konkurrenten, Kreditinstituten, Arbeitskräften, Waren- und Betriebsmittellieferanten und Konsumenten wechselseitige Beziehungen zu den (33) Verbänden und der (34) Öffentlichkeit. Letztere sind - speziell in einer Demokratie - sogar besonders stark, weil der Staat als eine Art Anwalt der Öffentlichkeit auftreten kann.

Die Verbände haben zu den Konsumenten - wie bereits erwähnt - einseitige, zu allen übrigen sieben Feldpolen dagegen wechselseitige Beziehungen. Noch nicht genannt wurden die wechselseitigen Beziehungen zur (35) Öffentlichkeit.

Die Öffentlichkeit schließlich hat wechselseitige Beziehungen zu allen anderen acht Feldpolen, die auch alle bereits genannt wurden. Insgesamt existieren somit im Einzelhandelsaktionsfeld 35 Einzelbeziehungen zwischen den neun Feldpolen, von denen 27 wechselseitig von beiden Partnern autonom gestaltet werden können, während 8 Beziehungen einseitig nur von einem Partner zu beeinflussen sind.

1) Genauere Angaben zu den Mitgliedern der Verbraucherverbände sowie über deren Finanzierung und ihr Verhältnis zu den Konsumenten finden sich bei Braunschweig, Chr.v.: Der Konsument und seine Vertretung, a.a.O., S. 138 ff; vergl. dazu auch Kalliefe, H.: Der Verbraucher in der sozialen Marktwirtschaft, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Hrsg.: Bundesvorstand des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB), Jg. 5, Köln 1954, S. 418 f.

Dieses Netz wechselseitiger und einseitiger Bezugnahmen zwischen den Feldpolen macht die feldinternen, aktivitätsbedingten Verflechtungen im Einzelhandelsaktionsfeld aus. Es ist ein Ausdruck für die entsprechenden, in diesem Feld bestehenden Interdependenzen.

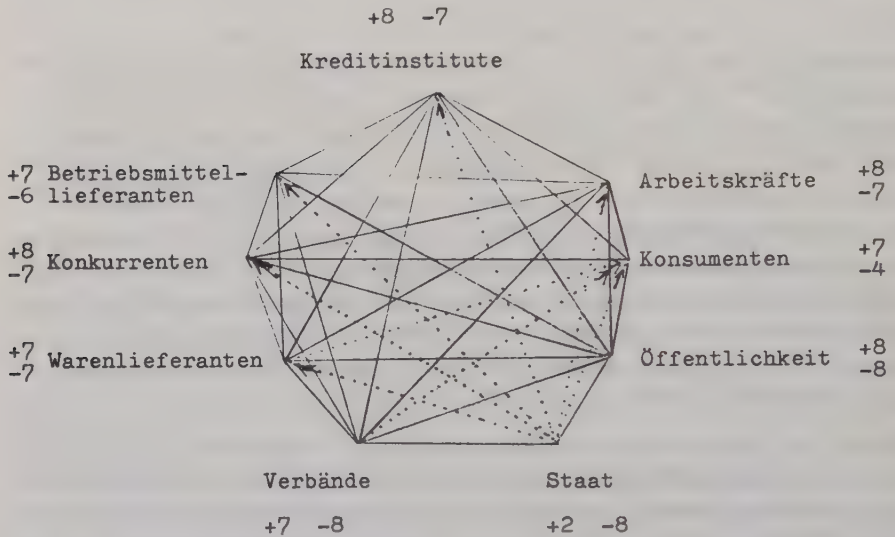
Mit Hilfe der soziometrischen Methode läßt sich das aktivitätsbedingte Beziehungsnetz des Einzelhandelsaktionsfeldes grafisch darstellen.¹⁾ Das Soziogramm vermittelt zugleich einen optischen Eindruck von der verwirrenden Vielfalt dieses Beziehungsnetzes, das jedoch nur einen Teil des gesamten Beziehungsgefüges im Einzelhandelsaktionsfeldes ausmacht. In der Darstellung 4 sind die wechselseitigen Beziehungen durch einfache Linien, die einseitigen Beziehungen durch gerichtete Punkte symbolisiert. Zu den einzelnen Feldpolen sind außerdem jeweils Plus- und Minuswerte angegeben, aus denen zu ersehen ist, wieviele andere Pole auf den betreffenden Pol einwirken (+) und auf wieviele andere Pole der betreffende Pol einwirkt (-).

Würden die aufgezeigten aktivitätsbedingten Verflechtungen im Einzelhandelsaktionsfeld alle die gleiche Intensität und vergleichbare Wirkungen haben, so ließe sich aus diesen Plus- und Minuswerten ablesen, welche Pole stärker die Feldprozesse prägen ($+ < -$), welche Pole im Gegensatz dazu stärker durch die Feldprozesse geprägt werden ($+ > -$) und bei welchen Polen schließlich die Einflußnahme auf die Feldprozesse und die Beeinflussung durch die Feldprozesse im Gleichgewicht sind ($+ = -$).

In Wirklichkeit haben die verschiedenen aktivitätsbedingten Verflechtungen aber kaum vergleichbare Wirkungen. Und die einzelnen Beziehungen sind von höchst unterschiedlicher Intensität. Die angegebenen Zahlenwerte spiegeln daher nicht die Abhängigkeitsgrade der einzelnen Pole im Einzelhandelsaktionsfeld wider. Sollte dies erreicht werden, so müßten dazu die Zahlen gewichtet und auf eine gemeinsame Bezugsskala umgerechnet werden.

1) vergl. Moreno, J.L.: Die Grundlagen der Soziometrie, 2. Aufl., Köln/Opladen, 1967, S. 67 ff; ferner Hofstätter, P.: Gruppendynamik, a.a.O., S. 111 ff.

Darstellung 4: Soziografische Darstellung des aktivitätsbedingten Beziehungsnetzes im Einzelhandelsaktionsfeld



-: vom Pol ausgehende Wirkungen
+: am Pol eintreffende Wirkungen

Die Ziffern geben die Zahl der eintreffenden und ausgehenden Wirkungen eines Pols an. Die Summe der Pluswerte entspricht daher der Summe der Minuswerte (=62).

Die dazu erforderliche Quantifizierung der Pol-Beziehungen ist jedoch nicht erreichbar. Zunächst sind die verschiedenen Beziehungen untereinander teilweise überhaupt nicht vergleichbar. Eine einheitliche Maßgröße kann daher nicht gefunden werden. Ferner sind aber auch die einzelnen Beziehungen in sich kaum quantifizierbar, weil sie nicht unmittelbar, sondern höchstens im Spiegel ihrer Wirkungen gemessen werden können. Der Ursache-Wirkung-Zusammenhang läßt sich aber nicht für einzelne Beziehungen exakt bestimmen, weil zu einem Zeitpunkt, wie Darstellung 4 (S. 182) hinreichend veranschaulicht, stets eine Vielzahl von Einflüssen auf die Elemente eines Pols einwirkt. Die Bedingung "ceteris paribus" ist nur in Ausnahmefällen erfüllt. Man kann daher auch nicht mit verschiedenen Maßgrößen eine vernünftige Quantifizierung des Beziehungsgefüges bewerkstelligen. Schließlich ist zu bedenken, daß die Stärke der einzelnen Beziehungen im Zeitablauf erheblich schwankt. Eine Quantifizierung würde daher nur für relativ kurze Zeit gelten können. Allein die konjunkturellen Veränderungen im Einzelhandelsaktionsfeld erfolgen u.U. so schnell, daß längst neue Bedingungen zu beachten sind, bevor die "alte" Quantifizierung fertiggestellt und statistisch abgesichert sein könnte.

Das soziometrische Modell vom Einzelhandelsaktionsfeld, welches große Ähnlichkeit mit den topologischen Modellen LEWINs aus der Sozialpsychologie hätte,¹⁾ bleibt somit unrealisierbar, wie wünschenswert und hilfreich es für die Akteure dieses Feldes auch immer sein könnte. Lediglich die unquantifizierte Grundstruktur dieses Modells ist als Soziogramm zu erfassen (Darstellung 4).

War bislang von der feldinternen Aktivität der Pol-Elemente und den daraus fließenden Verflechtungen die Rede, so ist es nun an der Zeit, auch auf die feldexterne Aktivität der Pol-Elemente einzugehen.

Wie bereits mehrfach erwähnt, operieren die Pol-Elemente nur selten ausschließlich in einem, dem betrachteten, Einzelhandelsfeld. Lediglich von den im Pol "Konsumenten" zusammengefaßten privaten Haushaltungen wird dieser Tatbestand erfüllt, weil sie ex definitione "feldintern" sind. Bei allen übrigen Pol-Elementen ist dies nicht der Fall.

1) vergl. Lewin, K.: Field Theory in Social Science, New York 1951

Diejenigen Betriebe, die sich mit ihrem Waren- bzw. Dienstleistungsangebot an dieselbe Gruppe von privaten Haushaltungen - gewollt oder zufällig - wenden, bilden den Pol "Konkurrenten". Die Kaufkraft der Konsumenten fließt somit stets entweder dem Fachgeschäft oder dessen Konkurrenten zu, sofern sie nicht gehortet wird. Nach dem Einzugsgebiet der Konsumenten wird insofern auch der Pol "Konkurrenten" abgegrenzt. Umgekehrt wenden sich aber die Konkurrenten mit ihrem Waren- bzw. Dienstleistungsangebot auch an private Haushaltungen, die nicht zum Pol "Konsumenten" des betrachteten Einzelhandelsaktionsfeldes gehören. Dieser Fall ist z.B. beim Versandeinzelhandel gegeben, dessen Absatzmarktfeld i.d.R. erheblich größer - möglicherweise dafür weniger dicht besetzt (Spezialversender) - ist als das Aktionsfeld eines Fachgeschäftes. Der Versandeinzelhandelsbetrieb ist daher nur insofern Konkurrent des Fachgeschäftes, als er sich an dieselben Konsumenten wie das Fachgeschäft wendet. Im übrigen aber ist er feldextern aktiv.

Das soeben über den Pol "Konkurrenten" Gesagte gilt in noch stärkerem Maße für die übrigen sieben Feldpole. Bezüglich der Waren- und Betriebsmittellieferanten, der Kreditinstitute, des Staates, der Verbände und der allgemeinen Öffentlichkeit leuchtet unmittelbar ein, daß das Wirkungsfeld der Elemente dieser Pole so gut wie nie auf das Aktionsfeld eines Fachgeschäftes beschränkt ist.¹⁾ Regelmäßig ist vielmehr das Aktionsfeld des Fachgeschäftes kleiner als das Wirkungsfeld der betreffenden Pol-Elemente. Lediglich beim Pol "Arbeitskräfte" ist dieser Tatbestand nicht unmittelbar erkennbar. Man muß sich hier erst klarmachen, daß eine Einzelperson weiterhin Element des Pols "Arbeitskräfte" im Einzelhandelsaktionsfeld bleibt, solange sie als Personal in diesem Feld angeworben werden kann. Daran ändert auch die Tatsache nichts, daß die betreffende Person z.Z. außerhalb des betrachteten Einzelhandelsaktionsfeldes engagiert sein kann.

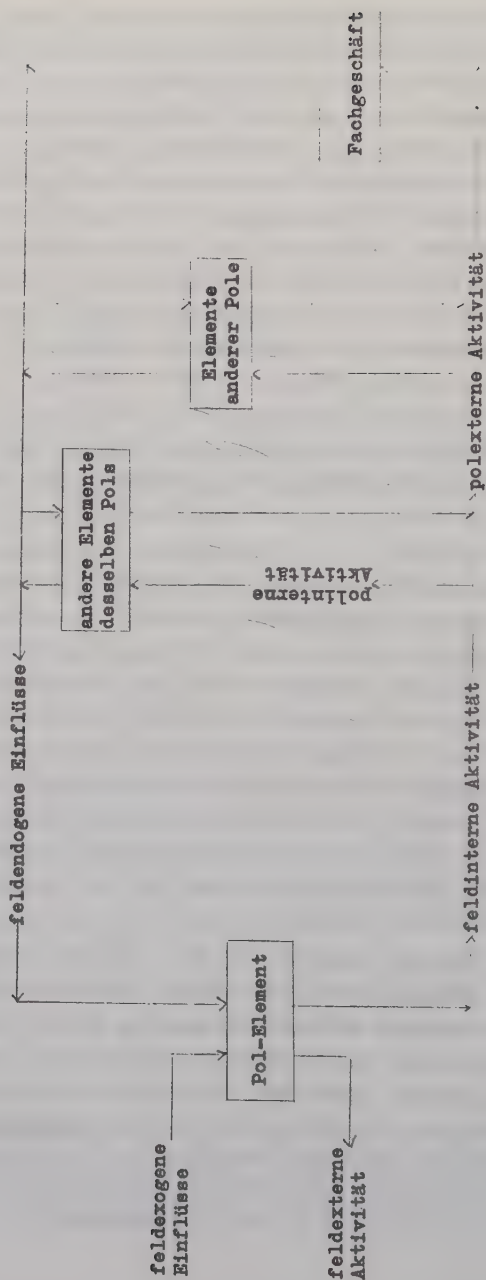
1) Würde stattdessen das Aktionsfeld eines großen Warenhauskonzerns untersucht, so wäre diese Feststellung zu überprüfen. Theoretisch ist denkbar, daß das Aktionsfeld einer Einzelhandel treibenden Unternehmung größer ist als die Aktionsfelder seiner Feldpole. Beim Fachgeschäft ist dies jedoch i.d.R. nicht der Fall.

Durch die feldexterne Aktivität der Pol-Elemente wird das Aktionsfeld des Fachgeschäftes mit anderen Wirtschaftsbereichen verbunden. Die Entwicklungen in diesen anderen Bereichen können somit über diese Verbindungen Eingang auch in das betreffende Aktionsfeld finden und hier Wirkungen auslösen. Das Aktionsfeld des Fachgeschäftes wird also durch die feldexterne Aktivität seiner Pol-Elemente in ein größeres Beziehungsgefüge eingegliedert, z.B. eines Wirtschaftsraumes, einer Branche, einer Volkswirtschaft. Die auf diese Weise von außen in das Aktionsfeld des Fachgeschäftes getragenen Einflüsse werden als exogen bezeichnet, im Gegensatz zu den endogenen, eigenen Entwicklungen des Feldes.

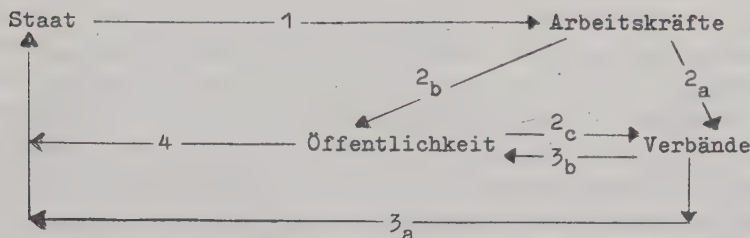
Die aktivitätsbedingten Verflechtungen der Pol-Elemente lassen sich insgesamt als System von Regelkreisen deuten, welches mit der feldexternen Aktivität der Elemente und den exogenen Einflüssen auf die Feldprozesse sogenannte "offene Stellen" hat, während sich aus feldinterner Aktivität und feldendogenen Entwicklungen jeweils rückgekoppelte Regelkreise aufbauen. Zu unterscheiden sind drei Subsysteme, die gegenseitig verschränkt sind: ein elementinternes, ein polinternes und ein feldinternes System. Grundsätzlich beeinflussen alle drei das Beziehungsgeflecht des Einzelhandelsaktionsfeldes. Jedoch kommt dem letztgenannten System im Vergleich zu den beiden anderen die überragende Bedeutung zu, weil nur in dieses System auch das Fachgeschäft eingeschaltet ist. Nur auf das feldinterne Regelkreissystem wird daher im folgenden näher eingegangen. In Darstellung 5 (S. 186) ist in schematischer Form wiedergegeben, wie ein Pol-Element in das Regelkreissystem des Einzelhandelsaktionsfeldes eingespannt ist.

Aus Darstellung 4 (S. 182) ist ersichtlich, wieviele unmittelbare Rückkopplungen im Einzelhandelsaktionsfeld bestehen und welche Pole davon berührt werden. Es handelt sich um die 27 wechselseitigen Beziehungen zwischen den Feldpolen. Außer diesen unmittelbaren Rückkopplungen existieren aber noch zahlreiche mittelbare Rückkopplungen, wie z.B. in Darstellung 6 (S. 187) aufgezeigt.

Darstellung 5: Kybernetische Darstellung des aktivitätsbedingten Beziehungsnetzes eines Pol-Elements



Darstellung 6: Beispiel für indirekte Rückkoppelungen zwischen Feldpolen



- 1 = gesetzliche Maßnahme des Staates im Arbeitsrecht
- 2_a = Kenntnisnahme des Verbandes (z.B. Gewerkschaft, Einzelhandelsverband) davon
- 2_b = Kenntnisnahme eines Teils der Öffentlichkeit davon (wegen teilweiser Identität mit den Arbeitskräften)
- 2_c = Mobilisierung der Verbände durch die Öffentlichkeit
- 3_a = Reaktion des Verbandes gegenüber dem Staat (Lobby)
- 3_b = Mobilisierung der Öffentlichkeit durch die Verbände
- 4 = Reaktion der Öffentlichkeit gegenüber dem Staat (z.B. Demonstration, Wahlverhalten, Eingaben an Parlamentarier etc.)

Die Zahl der möglichen Umwegrückkoppelungen im Einzelhandelsaktionsfeld ist sehr groß. Allein aus dem oben aufgezeigten Fall sind 5 verschiedene mittelbare Rückkoppelungsmöglichkeiten ersichtlich, nämlich erstens der Weg 2a → 3a, zweitens der Weg 2a → 3b → 4, drittens der Weg 2b → 4, viertens der Weg 2b → 2c → 3a und schließlich fünftens der Weg 2b → 2c → 3b → 4. Theoretisch können in einen Rückkoppelungsweg 7 Feldpole eingeschaltet sein. Dabei können verschiedene Pole wiederholt in wechselnder Reihenfolge auftreten.

Allein wenn Wiederholungen ausgeschlossen würden, wenn also der oben genannte fünfte Weg (2b → 2c → 3b → 4) nicht zugelassen würde, gäbe es im Einzelhandelsaktionsfeld bereits über 5000

mögliche indirekte Rückkopplungen.¹⁾ Unter Einschluß der Wiederholungsmöglichkeit sind es noch mehr.

Zu unterscheiden ist zwischen stringenten und lockeren Rückkopplungen. Unter den überaus zahlreichen Rückkopplungsmöglichkeiten hat das Fachgeschäft, wenn es die Echowirkungen seiner Maßnahmen beobachten und - sofern möglich - kontrollieren will, nur die stringenten zu berücksichtigen. Zu bestimmen, welche Rückkopplungen in einer bestimmten Situation stringent sind oder werden können, ist jedoch nahezu unmöglich. Man könnte zunächst vermuten, daß ein kurzer (z.B. der unmittelbare) Rückkopplungsweg stringenter ist als ein langer Weg. Das muß aber keineswegs so sein. Die Verbände schalten beispielsweise zur Verstärkung (!) ihrer Wirkung auf den Staat bisweilen die Öffentlichkeit ein.²⁾ Darüber hinaus verändert sich die Festigkeit der Rückkopplungen im Einzelhandelsaktionsfeld im Zeitablauf; es kann also nicht allgemein gültig angegeben werden, welche Rückkopplungen stringent und welche locker sind.

Obwohl formal mit dem Aufzeigen der Regelkreise im Aktionsfeld des Fachgeschäftes die Voraussetzungen zur Konstruktion eines kybernetischen Modells von diesem Feld erfüllt zu sein scheinen, ist es bislang dennoch nicht gelungen, ein solches Modell zu formulieren. Die Schwierigkeiten liegen nicht allein in der mangelhaften Quantifizierbarkeit der abzubildenden Sachverhalte,³⁾ sondern auch in der Komplexität des gesamten Systems "Einzelhandelsaktionsfeld". Man stelle sich einmal vor, wie vielfältig sich das in den Darstellungen 4 und 5 angedeutete Beziehungssystem verzweigte, wenn in jedem Feldpol nur 5 Elemente zusammengefaßt wären. Zwischen

1) Es gilt die möglichen Permutationen von 1, 2, ... 7 Elementen zu errechnen. Dazu rechnet man $2 \cdot 1 \cdot k!$; für $n=7$ ergibt das 5912 Möglichkeiten. Davon fallen allerdings einige aus, weil 8 Beziehungen nur einseitig sind und 1 wechselseitige Beziehung (Betriebsmittellieferanten $\longleftrightarrow$ Konsumenten) ganz fehlt. Zur Herleitung der Permutationen vergl. Mangoldt-Knopp: Einführung in die höhere Mathematik, Bd. 1, a.a.O., S. 7 f;

2) vergl. die Ausführungen auf Seite 134 f; in Darstellung 6 (S.187) ist der zweite Weg ($2a \rightarrow 3b \rightarrow 4$) ein Beispiel dafür;

3) vergl. dazu die Ausführungen auf Seite 183

den dann zu beachtenden 45 Elementen des Einzelhandelsaktionsfeldes gäbe es allein $5 \cdot 27 = 135$ feldinterne Regelkreise¹⁾, die auf mehr als 5000 verschiedene Arten gegenseitig verschränkt wären.²⁾ Hinzu kämen die polinternen und feldexternen Verflechtungen, die mit den feldinternen Regelkreisen z.T. in engem Zusammenhang stehen. Das zu konstruierende Modell vom Einzelhandelsaktionsfeld - ohnehin schon ein äußerst komplexes, nicht eindeutig determiniertes System - würde allein durch diese Quantitäten so unübersichtlich, daß sich höchstens Teilprozesse daraus mit hinreichendem Abstraktionsgrad erfassen lassen.³⁾ Ein Gesamtmodell vom Einzelhandelsaktionsfeld kann lediglich die Grundzüge der Feldprozesse widerspiegeln. Im übrigen aber scheint sich die Skepsis WIENERs hinsichtlich der Anwendbarkeit der Kybernetik auf komplexe, wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Zusammenhänge zu bestätigen.⁴⁾

Die teilweise beachtlichen Autonomieintervalle der einzelnen Pol-Elemente bei der Erfüllung ihrer Funktionen im Einzelhandelsaktionsfeld führen zu schwer prognostizierbaren Rückkopplungen in diesem Feld, die jede Formalisierung der Feldprozesse erheblich komplizieren. Teilweise sind diese Rückkopplungen ihrer Intensität nach selbst stochastisch nicht vernünftig einzugrenzen (zu große Fehlergrenzen), so daß insofern die Formulierung eines kybernetischen Modells vom Einzelhandelsaktionsfeld nicht zweckmäßig erscheint.

1) 27 Regelkreise existieren, wenn in jedem Pol nur 1 Element vorhanden ist (vergl. Seite 180 f);

2) vergl. Fußnote 1 auf Seite 188 ;

3) vergl. dazu den Ansatz aus dem Bereich der Industriebetriebslehre von BEER (Kybernetik und Management, 3. Aufl., Frankfurt/M. 1967);

4) vergl. Wiener, N.: Kybernetik, rde Bd. 294/295, Hamburg 1968, S. 46 f.

Kapitel 4: Die Eingliederung des Fachgeschäftes in das ===== Beziehungsgefüge seines Aktionsfeldes =====

Schichtenweise wurden die strukturbedingten - zivilisatorischen, personalen und funktionalen - und die aktivitätsbedingten Verflechtungen des Einzelhandelsaktionsfeldes bisher isoliert dargestellt. In Wirklichkeit sind diese Verflechtungsebenen jedoch vielfach gegeneinander verschränkt, so daß sich daraus ein ganzheitlich wirksames Gefüge von wechselseitigen und einseitigen Beeinflussungen zwischen den Pol-Elementen ergibt, das allerdings kaum je ganzheitlich zu erfassen ist. Das Fachgeschäft, aus dessen Perspektive dieses Beziehungsgefüge hier betrachtet wird, war zur Vereinfachung der Analyse dieses Beziehungsgefüges vorübergehend in den Pol "Konkurrenten" integriert worden. Unabhängig von der Aktivität des Fachgeschäftes konnten somit dessen Umwelt analysiert und die darin wirksamen Interdependenzen erklärt werden. Nachdem das nun abgeschlossen ist, kann das Fachgeschäft wieder aus der Gruppe seiner Konkurrenten isoliert und gleichzeitig in das Beziehungsgefüge seines Aktionsfeldes voll eingegliedert werden.

Das Fachgeschäft bezieht also in seinem Aktionsfeld irgendeine (ökologische) Position, aus der heraus es mit den Elementen der 9 Pole dieses Feldes Beziehungen aufnimmt. Durch die Isolierung des Fachgeschäftes aus dem Pol "Konkurrenten" entsteht mithin eine zusätzliche, fünfte Kategorie von Verflechtungen im Einzelhandelsaktionsfeld, auf die im folgenden näher einzugehen ist.

Grundsätzlich sind die Beziehungen des Fachgeschäftes zu den Polen seines Aktionsfeldes als Austauschprozesse aufzufassen. Zwischen dem Fachgeschäft und den verschiedenen Pol-Elementen werden "Werte" ausgetauscht, die sich aus der Perspektive des Fachgeschäftes in "Faktoraufnahme" und "Leistungsabgabe" systematisieren lassen. Welcher Art die aufgenommenen "Faktoren" und die abgegebenen "Leistungen" sind, wird noch zu erörtern sein. Allgemein ist zunächst nur festzuhalten, daß beide nicht identisch sind. Wäre das der Fall, so müßte das Fachgeschäft als überflüssig angesehen werden. Es hätte keine objektive Existenzberechtigung. Andererseits sind Faktoraufnahme und Leistungsabgabe vom Fachgeschäft

nach Möglichkeit so zu gestalten daß sie - obzwar nicht identisch - dennoch gleichwertig sind.

Die scheinbare Identität von Faktoraufnahme und Leistungsabgabe im Bereich der Handelswaren, die eine Handelskette¹⁾ ohne physische Veränderungen durchlaufen, hat lange und heftige Diskussionen um die Produktivität (und Existenzberechtigung) der in diese Kette eingeschalteten Warenhandelsbetriebe provoziert.²⁾ In der Skepsis, mit der heute noch die Öffentlichkeit gelegentlich den Einzelhandelsbetrieben begegnet, in der Ausstrahlungskraft, die heute noch der "Verkauf ab Fabriklager" als Akquisitionsargument besitzt, kommen die Nachwirkungen dieses Produktivitätsstreits zum Ausdruck.³⁾

Das Bestreben des Fachgeschäftes läuft darauf hinaus, den Faktor-Leistungs-Austauschprozeß mit den Polen seines Aktionsfeldes nach den Maximen seines eigenen betrieblichen Zielsystems zu gestalten. Das ist jedoch nicht immer und nicht gegenüber allen Polen möglich. Die Situation des Fachgeschäftes entspricht in diesem Punkt genau der seiner Konkurrenten.⁴⁾ So kann das Fachgeschäft auf den Staat unmittelbar überhaupt nicht, sondern nur auf dem Umweg über die Verbände einwirken. Umgekehrt unterliegt es jedoch einem unmittelbaren Einfluß durch den Staat. Auf die übrigen (acht) Pole seines Aktionsfeldes kann es dagegen prinzipiell direkt einwirken, es kommt jedoch jeweils auf sein individuelles, relatives Durchsetzungsvermögen an, ob der von ihm ausgehende Einfluß bemerkenswert oder unerheblich ist.⁵⁾ Die Situation ist in dieser Beziehung von Betrieb zu Betrieb verschieden. Wie sich z.Z. das Bild des Facheinzelhandels allgemein darstellt, wurde im 2. Kapitel erörtert.

-
- 1) Zum Begriff der Handelskette vergl. Seyffert, R.: Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 575 ff;
 - 2) vergl. Lisowsky, A.: Zur Theorie und Systematik der Handelsfunktionen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter 1936; vor allem aber die Zusammenfassung bei Marscheider, D.: Die Erkenntnisse auf dem Gebiet des Vertriebs..., a.a.O., S. 78 f, 93 ff, 118 ff;
 - 3) vergl. dazu die Ausführungen auf Seite 151 f;
 - 4) vergl. dazu die Ausführungen auf Seite 177 f;
 - 5) vergl. Machlup, F.: Wettbewerb im Verkauf, a.a.O., S. 94 f; Frisch, R.: Monopol - Oligopol - Der Begriff der Kraft in der Wirtschaft, in: Preistheorie, Hrsg. A.E. Ott, Köln/Berlin 1965, S. 19 ff.

1. Die Faktoraufnahme des Fachgeschäftes

Der Begriff "Faktoraufnahme" ist in dem hier zu diskutierenden Zusammenhang nicht ganz unproblematisch. Normalerweise denkt man zunächst an gewissermaßen "materielle" Faktoren, wie die Betriebsmittel, die Waren (Werkstoffe) oder auch die Arbeitskräfte, wenn in der Betriebswirtschaftslehre von Faktoren die Rede ist.¹⁾ Doch schon die Erweiterung des Faktorsystems durch GUTENBERG machte deutlich, daß auch immaterielle Faktoren im betrieblichen Leistungsprozeß eingesetzt werden, nämlich die Geschäftsleitung als sogenannter "dispositiver" Faktor.²⁾ Bei genauerer Betrachtung fällt im übrigen auf, daß auch von den materiellen Faktoren teilweise nur immaterielle Nutzungen in den betrieblichen Leistungsprozeß einfließen, wie Raumnutzung, Maschinenleistungen, Arbeitsleistungen. Eine regelrechte Erweiterung des Faktorbegriffs auf die immateriellen Güter wurde indessen noch nicht vorgenommen.

Nun ist aber nicht zu übersehen, daß das Fachgeschäft außer den materiellen Faktoren auch Dienstleistungen und Finanzmittel aus seinem Aktionsfeld aufnimmt³⁾ und mit den Arbeitskräften, Betriebsmitteln und Waren zu einem betrieblichen Leistungspotential kombiniert. Bei enger Auslegung des Faktorbegriffs müßte man folglich von der "Faktor-, Dienstleistungs- und Finanzmittelaufnahme" des Fachgeschäftes aus seinem Aktionsfeld sprechen, hätte damit aber - streng genommen - immer noch nicht alles erfaßt, was das Fachgeschäft tatsächlich zur Erstellung seines betrieblichen Leistungspotentials aus seinem Aktionsfeld "entnimmt". Beispielsweise ließe sich der besondere akquisitorische Vorteil einer Konkurrenzagglomeration auch mit der obigen Aufzählung nicht erfassen, obwohl durch ihn doch zweifellos das betriebliche Leistungspotential erhöht wird. Die Erhöhung - bzw. Restaurierung - des betrieblichen Leistungspotentials ist aber gerade der Zweck einer jeden Faktoraufnahme irgendeines Betriebes.

1) vergl. Sandig, C.: Betriebswirtschaftspolitik, 2. Aufl., Stuttgart 1966, S. 17;

2) vergl. Gutenberg, E.: Die Produktion, a.a.O., S. 6 f;

3) vergl. dazu die Ausführungen auf Seite 58, S. 74 f, S. 99 ff.

Läßt man umgekehrt gelten, daß das betriebliche Leistungspotential ausschließlich durch Faktorkombinationen zustande kommen soll, daß mithin als Faktor gilt, was als Faktor wirkt, dann müßte der bisher übliche Faktorbegriff in der Weise erweitert werden, daß darunter alles subsumierbar wird, was ein Betrieb aus seinem Aktionsfeld aufnimmt.¹⁾

In den folgenden Ausführungen wird dieser erweiterte Faktorbegriff zugrunde gelegt. Er umfaßt materielle und immaterielle Faktoren, die entweder als Arbeits- oder als Regiefaktoren²⁾ im Fachgeschäft eingesetzt werden. Durch die materiellen Arbeitsfaktoren werden Betriebe konstituiert. Im Einzelhandel reichen die Arbeitsfaktoren jedoch nicht hin, um ein betriebliches Leistungspotential zu erstellen. Dazu ist vielmehr der zusätzliche Einsatz von Regiefaktoren (Waren), meist aber auch der Einsatz immaterieller Arbeitsfaktoren, u.U. sogar auch immaterieller Regiefaktoren erforderlich.

Welcher Art die vom Fachgeschäft aus seinem Aktionsfeld aufgenommenen Faktoren (im obigen weiten Sinne) sind, wurde im 2. Kapitel dieser Arbeit ausgeführt. Zusammenfassend kann man sie folgendermaßen systematisieren:

-
- 1) BANSE weist - im Zusammenhang mit der Erörterung der Ware als Einsatzfaktor im Warenhandelsbetrieb - darauf hin, "daß nur das, aber auch alles das als Faktor anzusehen ist, was Nutzungen (im Sinne von Nutzung eines betrieblichen Leistungspotentials, der Verf.) abzugeben imstande ist bzw. was im Betriebsprozeß eingesetzt wird". Banse, K.: Der Kosten-, Aufwands- und Ausgabencharakter der Ware im Warenhandelsbetrieb, in: Mitteilungen des IfH, Jg. 20, Nr. 3, März 1968, S. 23;
 - 2) Zur Unterscheidung zwischen Arbeits- und Regiefaktoren vergl. u.a. Buddeberg, H.: Betriebslehre des Binnenhandels, Wiesbaden 1959, S. 52 ff.

I. Arbeitsfaktoren

A. materielle Arbeitsfaktoren

1. Personal
 - a. anweisendes Personal
 - b. ausführendes Personal
2. Betriebsmittel¹⁾
 - a. immobile Betriebsmittel
 - b. Ladeneinrichtungen
 - c. sonstige Betriebsmittel
 - d. Hilfs- und Betriebsstoffe

B. immaterielle Arbeitsfaktoren

3. Dienstleistungen²⁾
 - a. zur Bewirkung der Umsatzprozesse
 - b. zur Bewirkung der Verwaltungsprozesse
4. Finanzmittel³⁾
5. sonstige immaterielle Arbeitsfaktoren
z.B. Konkurrenzagglomerationen, Rechts-
ordnung, Geldsystem, Tarifabkommen etc.

II. Regiefaktoren

C. materielle Regiefaktoren (Waren)

D. immaterielle Regiefaktoren (Dienstleistungen)

Zur näheren Beschreibung der Faktoraufnahme ist nun eine Antwort auf die Frage zu suchen, von welchen Polen das Fachgeschäft welche Faktoren aufnimmt und welche Gegenleistungen es dafür erbringt.

Hinsichtlich der Pole Waren- und Betriebsmittellieferanten, Arbeitskräfte und Kreditinstitute bedarf es dazu keiner näheren Erläuterung. Von diesen Feldpolen nimmt das Fachgeschäft seine

1) Einzelheiten dazu auf Seite 74f;

2) Einzelheiten dazu auf Seite 75;

3) Einzelheiten dazu auf Seite 99ff.

materiellen Arbeits- und Regiefaktoren sowie u.U. einen Teil seiner Finanzmittel auf. Als Gegenleistung gibt es Kaufkraft an die Elemente der betreffenden Pole ab. Außerdem erbringt das Fachgeschäft für die betreffenden Pol-Elemente u.U. noch bestimmte Leistungen, die bisweilen allerdings nicht unmittelbar quantifiziert und daher oftmals auch nicht als gesonderte Leistungen wahrgenommen werden.¹⁾

Hinsichtlich der Pole Konkurrenten, Staat und Verbände ist es dagegen relativ schwierig zu erkennen, welche Faktoren das Fachgeschäft von den Elementen dieser Pole aufnimmt, weil die betreffenden Faktoren immaterieller Art sind. Im folgenden ist daher zu prüfen, welchen Beitrag zur Erstellung des betrieblichen Leistungspotentials im Fachgeschäft die genannten Pole liefern.

Verhältnismäßig deutlich erkennbar ist der Beitrag des Pols "Staat", der zum einen die Rahmenbedingungen für die gesamte Aktivität des Fachgeschäftes - wie überhaupt aller Wirtschaftssubjekte - schafft, indem er eine Rechtsordnung formuliert und ihre Realisation - gegebenenfalls unter Zwang - durchsetzt,²⁾ indem er ferner das Geld als Tausch-, Wertaufbewahrungs- und Rechenmittel unter seinen besonderen Schutz stellt,³⁾ indem er schließlich konjunktur-, struktur- und sozialpolitisch aktiv wird. Zum anderen "liefert" der Staat durch direkte und indirekte Subventionen dem Fachgeschäft unmittelbar Finanzierungshilfen (ERP-Mittel für die Kreditgarantiegemeinschaften), Aus- und Fortbildungshilfen (Schulen, Kurse, Zuschüsse zur Betriebsberatung), sowie Hilfen in der Standortpolitik (Städteplanung, Organisation von Gemeinschaftsaktionen, wie z.B.

1) Näheres dazu auf Seite 200ff;

2) Daß er hinsichtlich des Inhaltes dieser Rechtsordnung seinerseits von den Normvorstellungen der Gesellschaft im ganzen - repräsentiert durch den Pol "Öffentlichkeit" - abhängig ist, spielt dabei keine Rolle. Ebenso ist hier unwichtig, daß das Fachgeschäft auf dem Umweg über die Verbände diesen Inhalt mitgestalten kann.

3) vergl. dazu die entsprechende Gesetzgebung, z.B. im Strafgesetzbuch (§§ 146 ff), im Gesetz über die Deutsche Bundesbank (§§ 3, 14 ff, 35 ff), im Scheckgesetz, im Wechselgesetz u.a.m.

der Weihnachtsbeleuchtung, der Parkplatzbeschaffung in Verbindung mit der Einrichtung öffentlicher Verkehrsverbindungen¹⁾. Als Gegenleistung erhebt der Staat Steuern, ohne freilich eine irgendwie geartete Zuordnung zwischen staatlichen Leistungen und erhobener Steuer zu gestatten.²⁾

Von den Verbänden werden einerseits ähnlich generelle Beiträge zur Erstellung des betrieblichen Leistungspotentials geliefert wie vom Staat. Andererseits stellen die Verbände aber auch individuelle Dienstleistungen ihren Mitgliedern zur Verfügung. In die erste Kategorie von Verbandsleistungen fallen die verschiedenen Arten der Interessenvertretung, z.B. gegenüber dem Staat, gegenüber anderen Verbänden und gegenüber der Öffentlichkeit. Konkreten Ausdruck finden diese Hilfsleistungen in Gutachten und Stellungnahmen, in Tarifabkommen, in Pressediensten u.a.m. Sie sind nicht individuell in ihrer Wirkung auf bestimmte Betriebe zugeschnitten, sondern gelten stets für mehr oder weniger große Gruppen von Betrieben. Die zweite Kategorie von Verbandsleistungen umfaßt dagegen individuelle Dienstleistungen, wie die Betriebsberatung die Kreditgarantierung, Buchstellen, Betriebsvergleiche, Rechtsberatung u.ä. Zwar stehen diese Dienste allen Verbandsmitgliedern zur Verfügung, es bedarf aber - im Gegensatz zu den Diensten der ersten Kategorie - einer gewissen Aktivität von Seiten des Fachgeschäftes, wenn es diese Dienste zur Erhöhung bzw. Restaurierung seines betrieblichen Leistungspotentials nutzen will. Die Gegenleistungen des Fachgeschäftes erfolgen entsprechend abgestuft zum einen generell (Beiträge), zum anderen individuell (Beratungshonorar, Garantiegebühren, Buchungsgebühren etc.).

Am schwierigsten erkennbar ist schließlich die Faktoraufnahme aus dem Pol "Konkurrenten". Es handelt sich dabei im Grunde nur um eine Faktorkategorie, die mit dem Begriff Agglomeration zu umschreiben ist. Das betriebliche Leistungspotential des Fachge-

-
- 1) z.B. das sogenannte "park und ride" System, das im Dezember 1969 in der BRD erstmals in Mannheim und Nürnberg als Sonderaktion gestartet wurde;
 - 2) vergl. dazu Schmölders, G.: Allgemeine Steuerlehre, 4. Aufl., Berlin 1965, S. 63 ff, wo die Definition von "Steuern" abgehandelt wird.

schäftes wird durch Konkurrenzagglomeration erhöht, weil sein Standort dadurch für die Konsumenten, sowie auch für die "sprungwerbenden" Konsumgüterproduzenten attraktiver wird. In Stadtzentren, Einkaufszentren, Verbrauchermärkten (sofern sie "Einlieger" haben), großen Ladengemeinschaften u.ä. locken die Konkurrenten dem Fachgeschäft nicht nur Käufer weg. In erster Linie locken sie zunächst einmal überhaupt größere Mengen potentieller Käufer an. Dieser rege Besuch eines attraktiven Geschäftsviertels, Einkaufszentrums etc. ist wiederum Voraussetzung dafür, daß die Konsumgüterproduzenten hier ihre Konsumentenwerbung intensiv streuen. Die dafür von der Industrie ausgegebenen Mittel kann das Fachgeschäft u.U. für seine eigene Akquisition mitverwerten, etwa in Gemeinschaftswerbung, zur Ladengestaltung, Schaufensterdekoration etc.. Darüber hinaus eröffnet die Konkurrenzagglomeration regelmäßig die Möglichkeit, daß sich das Fachgeschäft in seinem Sortiment - und zwar sowohl im Waren- als auch im Nebenleistungssortiment - leichter spezialisieren und damit seinen Betriebsprozeß insgesamt besser ökonomisieren kann.¹⁾ Je mehr Konkurrenz am Platze vertreten ist, desto leichter ist es für das Fachgeschäft, sich zu spezialisieren, ohne daß dadurch das "Standortsortiment" entscheidend eingeschränkt und das akquisitorische Potential des Standorts gemindert würde. Gegebenenfalls kann sogar eine gewisse abgestimmte Spezialisierung mit den Konkurrenten erreicht werden. Die Agglomerationsbildung könnte dazu beispielsweise mit den Konkurrenten durch einen entsprechenden Kooperationsvertrag institutionalisiert werden, wie etwa im Einkaufszentrum, im Gemeinschaftswarenhaus, in der Ladengemeinschaft u.ä..

Seine Gegenleistung gegenüber den Konkurrenten erbringt das Fachgeschäft, indem es seinerseits zur Agglomerationsbildung beiträgt. Je mehr es durch sein betriebspolitisches Verhalten das akquisitorische Potential des Standorts erhöht, um so größer ist diese Gegenleistung. Dabei spielt nicht nur die Attraktivität seines eigenen

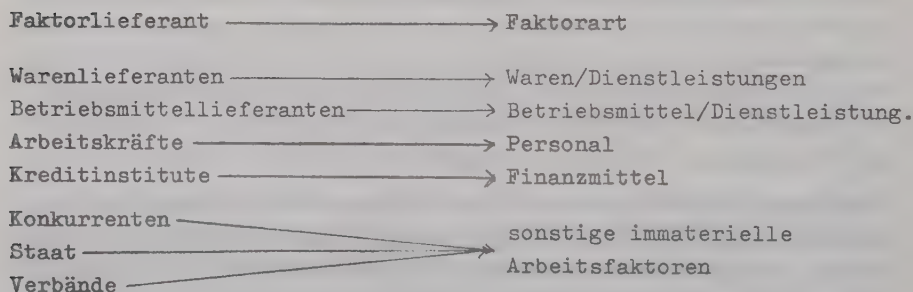
1) Auf die Ökonomisierungsmöglichkeiten durch Spezialisierung weist insbesondere hin Klein-Blenkers, F.: Die Ökonomisierung der Distribution, a.a.O., S. 281 ff.

Leistungsangebots eine große Rolle, sondern auch die Tatsache, ob es sich harmonisch in das Standortsortiment und in die ganze Atmosphäre des Standorts einpaßt.¹⁾

Die Chance, agglomeratorische Vorteile durch eine günstige Standortlage genießen zu können, hat allerdings auch ein entsprechendes Risiko. Je größer die angebotenen Agglomerationsvorteile sind, desto dichter und schärfer ist im allgemeinen der Wettbewerb an dem betreffenden Standort. Durch diesen scharfen Wettbewerb wird das Fachgeschäft quasi "gezwungen", seinen Beitrag zur Erhöhung der Attraktivität des Standorts zu leisten, indem es seinen Laden entsprechend gestaltet, sein Sortiment und seine Preise "anpaßt", entsprechend sein Schaufenster dekoriert etc.. Unterläßt das Fachgeschäft diese Gegenleistungen, so kann es leicht durch seine Konkurrenten i.e.S. verdrängt werden. An Standorten mit geringerer Agglomeration bestehen diese Gefahren nicht in gleichem Maße.

Zusammenfassend läßt sich die Faktoraufnahme des Fachgeschäftes folgendermaßen darstellen:

Darstellung 7: Faktoraufnahme des Fachgeschäftes und ihre Quellen



1) Wie sehr sich die Inhaber von Fachgeschäften dieses Zusammenhangs bewußt sind, erhellt aus dem Widerstand, den beispielsweise die Facheinzelhändler in Düsseldorf gegen die Niederlassung einer Woolworth-Kaufhausfiliale an der exklusiven Königsallee entwickelten.

Von den Konsumenten und von der Öffentlichkeit nimmt das Fachgeschäft - wie auch aus Darstellung 7 erkennbar ist - keine Faktoren auf. An diese Pole werden vielmehr nur Leistungen abgegeben.

2. Die Leistungsabgabe des Fachgeschäftes

Die Grundaufgabe eines jeden Betriebes besteht darin, mit den Faktoren, die er aus seinem Aktionsfeld aufnimmt, bestimmte Leistungen zu erstellen und dabei so zu verfahren, daß die mit der betrieblichen Aktivität angestrebten Ziele möglichst optimal erfüllt werden. Zu bestimmen, worin die Leistung eines gegebenen Betriebes besteht, fällt nicht immer leicht.¹⁾ Beim Fachgeschäft handelt es sich im Grunde um ein Bündel aus verschiedenen "Dienstleistungen, die sich gleichsam um die (abzusetzende, der Verf.) Ware herum gruppieren"²⁾ und sich mit dieser zu "einem unauflöslichen Ganzen" (BANSE), zu einer "Leistungsnovation" (HENZLER) verbinden. In Anlehnung an KOCH sind in diesem innovierten Leistungsbündel des Fachgeschäftes ein Kern und dessen Peripherie zu unterscheiden.³⁾

Die Kernleistung des Fachgeschäftes besteht in der Konsumtionsversorgung.⁴⁾ Sie wird durch die Erfüllung bestimmter Handelsfunktionen erstellt, kommt also selbst wiederum aus einem Leistungsbündel zustande, welches sich schließlich im Absatz von Waren an Konsumenten manifestiert. Die dabei zu erfüllenden Handelsfunktionen lassen

1) vergl. Engelhardt, W.: Grundprobleme der Leistungslehre, dargestellt am Beispiel der Warenhandelsbetriebe, in: ZfbF, Jg. 18, NF, Heft 2, 1966, S. 158 ff;

2) Henzler, R.: Versuch einer Analyse der Gesamtleistung von Handelsbetrieben, in: Beiträge zur Begriffsbildung und Methode der Betriebswirtschaftslehre, Festschrift für W. Bouffier zur Vollendung seines 60. Lebensjahres, Hrsg.: R. Bratschitsch und K. Vodrazka, Wien 1965, S. 36; ferner Banse, K.: Der Kosten-, Aufwands- und Ausgabencharakter der Ware..., a.a.O., S. 22;

3) vergl. Koch, W.: Grundlagen und Technik des Vertriebes, Bd. 1, 2. Aufl., Berlin 1958, S. 703;

4) vergl. Klein-Blenkers, F.: Die Ökonomisierung der Distribution, a.a.O., S. 17 ff.

sich in die Kategorien des räumlichen, zeitlichen, quantitativen und qualitativen Spannungsausgleichs systematisieren.¹⁾

Im Vergleich zu Einzelhandel treibenden Unternehmungen anderer Betriebsformen ist die Kernleistung des Fachgeschäftes durch die intensive Erfüllung dieser Spannungsausgleichsfunktionen gekennzeichnet. Besonders hervorzuheben sind die im Fachgeschäft intensiv erfüllte Beratungsfunktion und die spezielle Art, wie die Sortimentsfunktion bewirkt wird.²⁾

Der Absatz von Waren an Konsumenten ist zwar die Kernleistung, nicht aber die einzige Leistungsabgabe des Fachgeschäftes an die Pole seines Aktionsfeldes. Es gibt vielmehr eine Fülle von Nebenleistungen und Zusatzleistungen, die teils zur Unterstützung der Kernleistung, teils aber auch unabhängig davon erbracht werden. Sie machen die periphere Aktivität des Fachgeschäftes aus und sind im Grunde nicht mehr zur eigentlichen Einzelhandelstätigkeit des Betriebes zu rechnen, sondern bilden den mehr oder weniger undeutlichen Übergang zu anderen Wirtschaftstätigkeiten.³⁾

In den Nebenleistungen werden - wie in der Kernleistung - ebenfalls Handelsfunktionen bewirkt. Im Gegensatz zur Kernleistung werden hier jedoch die einzelnen Leistungsabgaben isoliert erstellt. Die in den Nebenleistungen erfüllten Handelsfunktionen weisen insofern gegenüber der Kernleistung eine gewisse Eigenständigkeit auf, obwohl sie regelmäßig mit der Absicht erbracht werden, die Erstellung der Kernleistung zu fördern. Verlieren die Nebenleistungen diese enge Beziehung zur Kernleistung, so ist der Fall einer Diversifikation gegeben. Die ehemaligen Nebenleistungen gewinnen dann den

1) vergl. Oberparleiter, K.: Funktionen und Risiken des Warenhandels, 2. Aufl., Wien 1955; vergl. auch die Dreiteilung der Handelsfunktionen bei SEYFFERT (Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 13) in Überbrückungsfunktionen, Warenfunktionen und Funktionen des Makleramtes;

2) vergl. dazu die Ausführungen auf Seite 12f;

3) vergl. Koch, W.: Grundlagen und Technik des Vertriebes, a.a.O., S. 703. KOCH sieht allerdings nur die Nebenleistungen, "deren alleiniger Zweck es ist, die Hauptleistung zu fördern."

Charakter einer zusätzlichen Kernleistung.¹⁾

In den Zusatzleistungen des Fachgeschäftes werden dagegen keine Handelsfunktionen bewirkt. Es handelt sich hier vielmehr um Leistungsabgaben, die zwar in einem gewissen Zusammenhang mit der Kernleistung stehen, die aber nicht ausschließlich zur Unterstützung der Hauptleistung dienen.

Fragt man nach den Empfängern der Leistungsabgaben des Fachgeschäftes, so sind an erster Stelle die Konsumenten zu nennen, für die das Fachgeschäft sowohl seine gesamte Kernleistung als auch den größten Teil seiner Nebenleistungen erbringt. Die gegenüber den Konsumenten bewirkten Nebenleistungen lassen sich in zwei Gruppen gliedern, in

- warenbezogene Nebenleistungen, wie z.B. Manipulation (Änderungen von Textilien u.ä.), Lagerung, Transport, Montage, Wartung, Reparatur etc.

und

- kundenbezogene Nebenleistungen, wie z.B. Kreditgewährung, Handelsvermittlung (zu Versicherungen, Kreditinstituten, Handwerkern u.a.)²⁾, Ankauf von Gebrauchsgütern, aber auch Bereitstellung von Kundenparkplätzen, Kindergärten u.ä.

Die Leistungsabgaben des Fachgeschäftes an die Konsumenten - und zwar sowohl die Kernleistung als auch die Nebenleistungen - kommen

1) vergl. dazu Bartels, G.: Diversifizierung - Die gezielte Ausweitung des Leistungsprogramms der Unternehmung, Stuttgart 1966; Der Begriff der Diversifikation (bzw. Diversifizierung) ist jedoch keineswegs scharf umrissen und allgemein gültig definiert. So ist eine Abgrenzung zur einfachen Sortimentserweiterung schwer zu finden. Nach der hier vertretenen Ansicht kann von Diversifikation im Warensortiment nur dann die Rede sein, wenn ein zusätzliches "Fach" oder Teil daraus neu aufgenommen werden, im Lebensmitteleinzelhandel z.B. die Aufnahme eines "non-food"-Sortiments. Allgemein "meint Diversifikation das Verschiedenartige, Andersartige, für die Unternehmung Neue", o.V.: Unternehmung und Diversifikation, in: Betriebswirtschaftliche Umschau, Jg. 39, Nr. 1, Jan. 1969, S. 17;

2) Diese Vermittlungsleistungen werden natürlich ebenso für die betreffenden Versicherungsgesellschaften, Kreditinstitute, Handwerker etc. erbracht (zweiseitiges Vermittlungsgeschäft). Da der Zweck vom Fachgeschäft aus gesehen jedoch darin liegt, das eigene akquisitorische Potential gegenüber den Konsumenten zu erhöhen, werden sie hier nur als Leistungsabgaben an die Konsumenten betrachtet. Gegenüber den Versicherungsgesellschaften, Kreditinstituten, Handwerkern handelt es sich um eine Faktoraufnahme des Fachgeschäftes.

endgültig erst zustande, wenn der Warenabsatz abgeschlossen ist, wenn also die in Frage stehenden Handelsfunktionen in entsprechenden Betriebsprozessen bewirkt worden sind. "Alles, was vorher, vor Überschreiten der Schwelle zum Markt, geschieht, ist Vorleistung oder technische Leistung..., die dazu dient, die Absatzreife des erstellten Faktorkombinats zu erhöhen und es in eine wirtschaftliche Leistung zu transformieren."¹⁾ Das an die Konsumenten abzusetzende Leistungsbündel des Fachgeschäftes wird somit in mehreren Phasen erstellt, die man mit SCHÄFER allgemein nach Absatzvorbereitung, Absatzanbahnung und Absatzdurchführung gliedert.²⁾

Der zweite Adressat der Nebenleistungen des Fachgeschäftes außer den Konsumenten sind die Warenlieferanten. Die an sie abgegebenen Leistungen stehen zwar in engem Zusammenhang mit der Kernleistung, sie erfolgen aber dennoch mit einer gewissen Eigenständigkeit. Das Fachgeschäft empfiehlt sich mit seinen Nebenleistungen an die Warenlieferanten diesen als ein leistungsfähiger Absatzmittler. Es übernimmt zu diesem Zweck verschiedene Hilfsdienste, wie z.B. Kreditgewährung, spezielle Bedarfserkundungen, Lagerung, Garantiefüllung u.ä.. Da die wichtigste Empfehlung des Fachgeschäftes gegenüber seinen Warenlieferanten i.d.R. jedoch die Umsatzhöhe sein wird, bleiben - auch unter dem Aspekt der beschaffungswirtschaftlichen Akquisition - die Nebenleistungen an die Warenlieferanten "Nebenleistungen" im doppelten Wortsinn.

Zusatzleistungen erbringt das Fachgeschäft für einen Teil seiner Konkurrenten, für seine Arbeitskräfte, für den Staat, die Verbände und die Öffentlichkeit.

Die gegenüber den Konkurrenten bewirkten Leistungsabgaben wurden bereits besprochen. Es handelt sich um den Beitrag des Fachgeschäftes zur Agglomerationsbildung, der sich u.a. in seinen Maßnahmen zur Verbesserung der Standortqualität äußert (Werbung, Ladenbau, Gemeinschaftsaktionen, Festbeleuchtung u.a.m.). Da diese Leistungsabgaben des Fachgeschäftes zugleich auch akquisitorische Wirkungen

1) Henzler, R.: Versuch einer Analyse der Gesamtleistung von Handelsbetrieben, a.a.O., S. 37;

2) vergl. Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, in: HdW, Bd. 1, Betriebswirtschaft Köln/Opladen 1958, S. 342.

auf die Konsumenten ausüben, besteht ein enger Zusammenhang zur betrieblichen Kernleistung.

Nicht so eng mit der Kernleistung des Fachgeschäftes verbunden sind die Leistungsabgaben an den Pol "Arbeitskräfte". Es handelt sich hier um die Aus- und Fortbildung des Betriebspersonals, das, nachdem seine Aus- bzw. Fortbildung einen gewissen Abschluß erreicht hat, von anderen Betrieben, insbesondere von Konkurrenten, abgeworben werden kann. Die in das Personal getätigten Bildungsinvestitionen kommen insofern nicht nur dem eigenen Betrieb, sondern zugleich auch dem Arbeitsmarkt im ganzen zugute.

"Nach einer Repräsentativerhebung der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels aus dem Jahre 1961 (neuere Zahlen liegen nicht vor)", betrug die Fluktuationsquote bei festangestellten Verkaufskräften in diesem Jahr (1961) nahezu 25 %. "33 % aller Lehrlinge gingen nach Beendigung ihrer Lehre".¹⁾ Da es kaum als ein Unternehmungsziel des Fachgeschäftes anzusehen ist, das Qualitätsniveau im Pol "Arbeitskräfte" allgemein anzuheben, kann man in diesem Zusammenhang von einer unbeabsichtigten Leistungsabgabe - auch in diesem Sinn also von einer "Zusatzleistung" - sprechen. Das primäre Interesse des Fachgeschäftes ist dabei auf die Verbesserung des eigenen Personals gerichtet.

Verhindern kann das Fachgeschäft die Personalfluktuations nur in geringem Maße, indem es für sein Personal Anreize schafft, dem Betrieb "treu" zu bleiben. Da aber im Grunde alle Einzelhandelsbetriebe vor demselben Problem stehen, kann das Fachgeschäft auch versuchen, auf überbetrieblicher Ebene eine Koordination mit dem Ziel herbeizuführen, daß alle Einzelhandelsbetriebe - Minderbetriebe könnte man ausnehmen - bestimmte Mindestleistungen zur Anhebung des allgemeinen Qualitätsniveaus am Arbeitsmarkt erbringen, so daß - auch bei einer gewissen Fluktuations - das Fachgeschäft die Aussicht hätte, einen Teil seiner an den Arbeitsmarkt abgegebenen Zusatzleistungen wiedergewinnen zu können. Eine entsprechende Möglichkeit besteht beispielsweise in der Verabredung bestimmter Mindestnormen für die Lehrlingsausbildung, die von den Industrie- und Handelskammern in Verbindung mit der Hauptgemeinschaft des

1) vergl. Müller-Schwanneke, H.: Freizeit erst nach Ladenschluß?, a.a.O., S. 10 f.

Deutschen Einzelhandels erarbeitet werden. Ähnliche Vereinbarungen wären auch hinsichtlich der permanenten Personalfortbildung denkbar.

Allgemein werden die bereits bestehenden Möglichkeiten zur Personalfortbildung noch relativ wenig genutzt. Es ist aber anzunehmen, daß in Zukunft die Bedeutung der Bildungsinvestitionen immer stärker erkannt wird. Entsprechende überbetriebliche Koordinationen werden somit im Facheinzelhandel schon allein deswegen immer dringlicher, weil kaum ein einzelner Betrieb, sondern regelmäßig nur eine Gruppe von Fachgeschäften (z.B. in einer Einkaufsvereinigung) oder aber der Einzelhandelsverband als Träger der Fortbildungsveranstaltungen in Frage kommt.

Unabhängig von der Hauptleistung - aber dennoch mit gewisser Beziehung auf sie - erbringt das Fachgeschäft Zusatzleistungen gegenüber den Polen Staat, Verbände und Öffentlichkeit.

Bei der Leistungsabgabe an den Staat handelt es sich einerseits um die mehr oder weniger unfreiwilligen, gesetzlich erzwungenen, "leiturgischen" Hilfsdienste beim Steuereinzug und im Zusammenhang mit amtlichen statistischen Erhebungen. In der Finanzwissenschaft spricht man vom sogenannten "versteckten öffentlichen Bedarf".¹⁾ Die Verpflichtung zu diesen Leistungsabgaben entsteht mit der Übernahme der Betriebstätigkeit. Unberücksichtigt bleibt, ob die betriebliche Leistung auch wirklich abschließend erstellt wird, ob also der Absatz von Waren an Konsumenten durchgeführt wird.

Andererseits gibt es aber auch freiwillige Leistungsabgaben an den Staat, z.B. wenn der Inhaber oder Betriebsangehörige des Fachgeschäftes sich als Politiker in die Parlamente von Bund, Ländern oder Gemeinden wählen lassen.

An die Verbände gibt das Fachgeschäft nur dann Leistungen besonderer Art - außer seinen Beiträgen - ab, wenn sich sein Inhaber oder Betriebsangehörige als Funktionäre in Verbänden engagieren. Diese Leistungsabgabe ist mit der Leistungsabgabe an den Staat vergleichbar, wenn der Inhaber oder Betriebsangehörige als Politiker engagiert sind. Eine Beziehung zur Hauptleistung besteht

1) vergl. Schmölders, G.: Finanzpolitik, a.a.O., S. 170 f.

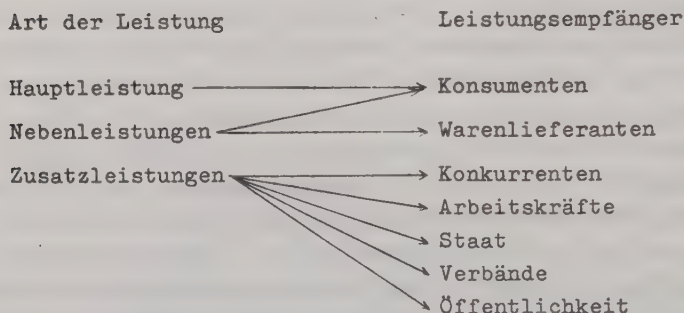
praktisch nicht, obwohl andererseits das Fachgeschäft auf diese Weise an Informationen gelangen kann, die ihm normalerweise nicht oder nur sehr schwer zugänglich sind, die aber für seine betrieblichen Planungen von großer Bedeutung sein können. Insgesamt kommen derartige Leistungsabgaben wegen der relativen Seltenheit entsprechender Rollenbündelungen jedoch nicht häufig vor.

Als letzte bleibt schließlich die Leistungsabgabe an den Pol "Öffentlichkeit" zu erwähnen. Sie erfolgt meistens mehr oder weniger unbewußt, erlangt aber zunehmende Bedeutung, seit das Einkaufen der Konsumenten "immer mehr unter dem Zeichen der Freizeitverbringung und des Einkaufserlebens" steht.¹⁾ Durch die Art seiner Geschäftsaufmachung, seiner Schaufensterdekoration, seiner Warendarbietung u.a.m. kann das Fachgeschäft beitragen, an seinem Standort eine Atmosphäre von Urbanität zu schaffen, die allein zu genießen, für die Öffentlichkeit, d.h. die Gesellschaft des Einzelhandelsaktionsfeldes im ganzen, bereits ein "Nutzen" ist. Die Wirkung dieser Atmosphäre zielt natürlich in erster Linie auf die Konsumenten, die potentiellen Käufer also, ab. Sie bleibt aber nicht auf diesen Kreis beschränkt. Vielmehr trägt sie auch zur Hebung der Standortqualität allgemein bei. Nutznießer sind also auch die Konkurrenten. Sie wirkt aber auch auf ausgesprochene Nichtkäufer, die um des Erlebnisses von Urbanität willen beispielsweise abends in die Innenstädte von München, Köln oder Düsseldorf gehen und "einen Schaufensterbummel machen", sich dabei zwar über das Einzelhandelsangebot des betreffenden Standorts informieren, nicht aber unbedingt als Konsumenten in Frage kommen. Die nicht Einzelhandel treibenden Konkurrenten des Fachgeschäftes - z.B. Restaurants - können die solcher Art gesteigerte Attraktivität eines Standorts sowohl akquisitorisch für sich nutzen als auch ihrerseits zur Steigerung seiner Anziehungskraft beitragen.

Zusammenfassend lassen sich die Leistungsabgaben des Fachgeschäftes folgendermaßen systematisch gliedern:

1) vergl. DIH, dynamik im handel, Magazin über Märkte der Ge- und Verbrauchsgüterversorgung, Nr. 8/68, S. 3, Interview mit W. Marquardt, Geschäftsführer der Central-Einkauf GmbH. & Co.

Darstellung 8: Leistungsabgaben des Fachgeschäftes und ihre Empfänger im Einzelhandelsaktionsfeld



An zwei Pole des Aktionsfeldes werden - wie diese Darstellung erkennen läßt - keine Leistungen abgegeben. Das sind die Betriebsmittellieferanten und die Kreditinstitute. Von diesen Polen nimmt das Fachgeschäft nur Faktoren auf.

3. Das Leistungsentgelt des Fachgeschäftes

In einer Erwerbswirtschaft kann das Fachgeschäft seine betrieblichen Leistungen, deren Erstellung Kosten verursacht, nicht ersatzlos, sondern nur gegen ein entsprechendes Entgelt abgeben. Ge-rechterweise wäre dabei zu fordern, daß die verschiedenen Leistungsempfänger jeweils bezahlen, was ihnen zugute kommt. Aus pragmatischen Gründen ist eine derartige funktionsgerechte Leistungsabgeltung jedoch nicht realisierbar. Nicht nur die Bewertung der einzelnen Leistungsabgaben stößt auf nahezu unüberwindliche Schwierigkeiten, die lediglich mit erheblichem Aufwand und äußerst komplizierten Verfahren bewältigt werden könnten, auch die praktische Durchführung des Kassierens dürfte in vielen Fällen, so z.B. bei den Leistungsabgaben an die Öffentlichkeit, kaum zu realisieren sein, weil der Kreis der Leistungsempfänger gar nicht lückenlos zu ermitteln ist. So kommt es denn tatsächlich zu einer mehr oder weniger kompensatorischen Aufwandsabgeltung für das Fachgeschäft,

die höchstenfalls tendenziell funktionsgerecht angelegt sein kann.¹⁾

Als Quellen für das Leistungsentgelt kommen zur Zeit nur die Konsumenten, der Betriebsinhaber oder die Warenlieferanten in Betracht. Es wäre aber denkbar, daß auch andere Pole dazu herangezogen werden könnten, wie etwa die Arbeitskräfte und der Staat.

Normalerweise ist, wenn die erzielte Betriebshandelsspanne²⁾ die Handlungskosten einschließlich der kalkulatorischen Kosten³⁾ deckt, von dem Gedanken auszugehen, daß der Kunde des Fachgeschäftes wenigstens die Hauptleistung (Warenabsatz) voll abgilt. Insofern wäre die Forderung nach einem leistungsbezogenen, speziellen Entgelt als erfüllt zu betrachten. Da der Kunde (=Käufer) im Warenpreis aber - unter der genannten Voraussetzung - auch für jene Kosten bezahlt, die für die erfolglose Akquisition entstanden sind, enthält sein Entgelt über eine spezielle Leistungsabgeltung hinaus noch eine kompensatorische Komponente. Immerhin stammen bei der Hauptleistung der Leistungsempfänger und der "Kostenträger" aus demselben Feldpol, nämlich Konsumenten. Diese Beobachtung ist bei den Nebenleistungen und Zusatzleistungen nicht unbedingt zu machen.

Erbringt das Fachgeschäft Nebenleistungen gegenüber den Konsumenten, also in sehr enger Verbindung mit der Hauptleistung, so werden die dadurch - ceteris paribus - zusätzlich anfallenden Kosten regelmäßig ebenfalls von den Konsumenten getragen. Dabei bestehen

1) Zur Frage der Kompensations-, Misch- oder Ausgleichskalkulation vergl. u.a. Seyffert, R.: Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 534 ff; Gutenberg, E.: Der Absatz, a.a.O., S. 337 ff; Mellerowicz, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1959, Bd. 3, S. 234 ff;

2) Das ist der betriebliche Periodenumsatz abzüglich dem Wareneinsatz (Warenwert + Bezugskosten);

3) Das sind die kalkulatorischen Abschreibungen, kalkulatorische Miete, kalkulatorische Zinsen auf das investierte Eigenkapital, kalkulatorische Wagnisse und Unternehmerlohn. In der Steuerbilanz des als Einzelunternehmung betriebenen Fachgeschäftes dürfen diese Kosten bekanntlich nicht vom zu versteuernden Erfolg abgezogen werden (§§ 4 - 7 Einkommensteuergesetz).

prinzipiell zwei Möglichkeiten der Leistungsverrechnung. Entweder werden die Nebenleistungen als Sonderleistungen einzeln dem tatsächlichen Leistungsempfänger in Rechnung gestellt, was dem Prinzip der funktionsgemäßen Preissetzung¹⁾ entspräche, oder es werden dafür generelle Aufschläge auf das Hauptleistungsentgelt erhoben, so daß eine kompensatorische Preissetzung zustande kommt. In beiden Fällen kann das Fachgeschäft die höheren Preise mit den zusätzlich erbrachten Leistungen begründen und sich insofern von den Preisen seiner Konkurrenten, die diese Nebenleistungen nicht erbringen, abheben, ohne unbedingt mit Umsatzeinbußen rechnen zu müssen.

Gelingt es dem Fachgeschäft nicht, die höheren Preise am Markt durchzusetzen, deckt also die erzielte zusätzliche Handelsspanne nicht die für die Nebenleistungen anfallenden zusätzlichen Kosten, so belasten diese Kosten den Erfolg. "Kostenträger" ist in diesem Fall der Fachgeschäftsinhaber, wenn alle übrigen Bedingungen, wie Umsatzhöhe, Beschaffungspreise für die Betriebsfaktoren etc. unverändert bleiben. In der Öffentlichkeit wird von den Einzelhandelsverbänden diese - eher einer Zwangslage als einer bewußten Entscheidung entspringende - Situation gelegentlich als Argument für die dem Gesamtwohl mehr als dem Eigennutz verhaftete Denk- und Handlungsweise der Einzelhändler angeführt ("Handel fängt Kostensteigerungen auf"). Die seit Jahren sinkende Umsatzrentabilität im Facheinzelhandel (=betriebswirtschaftlicher Gewinn in % v.U.) scheint die Richtigkeit dieser Argumentation zu stützen (Tabelle 16, S. 209).

Für die nicht gegenüber den Konsumenten, sondern gegenüber anderen Feldpolen erbrachten Neben- und Zusatzleistungen kann das Fachgeschäft nicht ohne weiteres ein spezielles Entgelt fordern. Sowohl rechtliche Gründe, wie z.B. bei den seitens des Staates verlangten leiturgischen Hilfsdiensten, als auch die Machtverhältnisse des Einzelhandelsaktionsfeldes oder entgegenstehende Traditionen verhindern dies.

1) vergl. Klein-Blenkers, F.: Die Ökonomisierung der Distribution, a.a.O., S. 108 ff.

Tabelle 16: Betriebshandelsspannen, Handlungskosten und Betriebsergebnisse im Facheinzelhandel seit 1961 in % v.U.

	1961	1963	1965	1967
Jahresumsatz	100,0	100,0	100,0	100,0
Wareneinsatz	73,5	72,9	72,5	71,6
Betriebsspanne	26,5	27,1	27,5	28,4
Handlungskosten	18,8	20,1	20,2	22,1
steuerl. Gewinn	7,7	7,0	7,3	6,3
kalk. Kosten	5,5	5,2	5,5	5,6
Betriebsergebnis (=bwl. Gewinn)	2,2	1,8	1,8	0,7

Quelle: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, jeweils vom August 1962, 1964, 1966 und 1968

Am ehesten kann das Fachgeschäft noch die Machtverhältnisse in seinem Aktionsfeld verschieben und somit für Nebenleistungen, die es für die Warenlieferanten erbringt, ein spezielles Entgelt in Form von Preisnachlässen (Funktionsrabatte) fordern. In aller Regel muß es sich zu diesem Zweck allerdings mit anderen Fachgeschäften - z.B. in einer Einkaufsvereinigung - zusammenschließen.¹⁾ BANSE weist nach, daß dann im Wareneinkauf nicht nur ein spezielles Entgelt für die zugunsten der Warenlieferanten erstellten Nebenleistungen, sondern darüber hinaus auch noch ein generelles Entgelt für die steigenden Handlungskosten zu erwirtschaften ist.²⁾

Von den übrigen Empfängern betrieblicher Neben- bzw. Zusatzleistungen des Fachgeschäftes werden z.Z. noch keine spezielle Entgelte geleistet. Bei den Konkurrenten und der Öffentlichkeit ist

1) vergl. Sölter, A.: Ausgleichsmaßnahmen der Hersteller gegenüber der Nachfragemacht des Handels, a.a.O., S. 342 ff;

2) Banse, K.: Der Kosten-, Aufwands- und Ausgabencharakter der Ware im Warenhandelsbetrieb, a.a.O., S. 27.

das auch in Zukunft nicht zu erwarten. Ebenso wird kaum je für das Engagement des Inhabers oder seines Personals in Verbänden oder Parlamenten ein Entgelt an das Fachgeschäft zu erwirken sein. Die dafür anfallenden Aufwendungen des Fachgeschäftes (im wesentlichen Arbeitsausfall) müssen somit auf kompensatorischem Wege gedeckt werden.

Dagegen wäre denkbar, daß für leiturgische Hilfsdienste ein Entgelt vom Staat zu erlangen sein könnte. Obwohl zu überlegen ist, daß die damit wachsenden staatlichen Ausgaben aller Wahrscheinlichkeit nach zu Steuererhöhungen führen würden, von denen im voraus nicht zu sagen ist, wer sie am Ende wirklich trägt.¹⁾ Sie könnten auch das Fachgeschäft treffen. Dann wäre aber der jetzige Zustand auf einem Umweg - wenigstens zum Teil - wieder hergestellt. Wahrscheinlich ist es ohnehin nicht, daß der Staat sich zur Offenlegung seines versteckten öffentlichen Bedarfs bereitfinden wird.

Ähnlich liegt der Fall bei den an das Betriebspersonal (Pol: "Arbeitskräfte") abgegebenen Zusatzleistungen (im wesentlichen Fortbildung). Grundsätzlich wäre denkbar, daß diese Leistungen speziell abgegolten werden. Ein Beispiel sind im Bereich des Berufssports die Ablösegeelder für Fußballspieler, die der Verein erhält, der den Spieler freigibt ("verkauft").²⁾ Wünschenswert kann ein solches spezielles Leistungsentgelt allerdings nur in bezug auf hochqualifizierte Führungskräfte oder Spezialisten des Fachgeschäftes sein, weil seine Einführung auch für andere Arbeitskräfte sich negativ auf die Arbeitskräftemobilität auswirken müßte.

Wie aus den vorstehenden Erörterungen erkennbar ist, muß ein Teil der betrieblichen Gesamtleistung des Fachgeschäftes in jedem Fall kompensatorisch abgegolten werden. Handelt es sich um Leistungen, die nur das Fachgeschäft, nicht aber auch seine Konkurrenten, erbringt und deren Nutznießer die Konsumenten sind, so besteht die Möglichkeit, spezielle Preisaufschläge am Markt durchzusetzen.

1) vergl. Schmölders, G.: Allgemeine Steuerlehre, a.a.O., S.123 ff;

2) Die Ablösegeelder sind nicht mit den Handgeldern zu verwechseln, die der betreffende Spieler bekommt.

Das Fachgeschäft kann sich insofern von den Konkurrenzpreisen emanzipieren (Qualitätswettbewerb). Handelt es sich jedoch um Leistungen, die von anderen Einzelhandel treibenden Unternehmungen auch erbracht werden und deren Nutznießer womöglich nicht die Konsumenten sind, so können Preisaufschläge dafür nur dann durchgesetzt werden, wenn sich die Konkurrenten des betreffenden Einzelhandelsaktionsfeldes (einschließlich dem Fachgeschäft) einheitlich verhalten und eine allgemeine Preiserhöhung am Markt herbeiführen. In einer funktionsfähigen Marktwirtschaft ist dieser Fall nur bei Steuererhöhungen, Erhöhungen bei Mitgliedsbeiträgen in Verbänden u.ä. denkbar. Selbst dann aber kann ex ante nicht sicher prognostiziert werden, ob die geplante Kostenüberwälzung auf die Preise auch wirklich gelingt.¹⁾ Anschauliches Beispiel für diese Unsicherheit bot die Umstellung der Umsatzsteuer vom Brutto- auf das Nettosystem (Mehrwertsteuer) am 1.1.1968. Wenn die für 1968 (also nach Einführung der Mehrwertsteuer) ermittelten Betriebsvergleichsergebnisse des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln ein korrektes Bild der Praxis zeichnen,²⁾ so hat der Fach-einzelhandel wenigstens einen Teil der Mehrwertsteuer - vermutlich wegen der Rezessionsnachwirkungen - nicht an die Konsumenten weitergeben können. Bei gestiegener Personalleistung (Absatz je beschäftigter Person 1967 = 85.900,- DM, 1968 = 89.400,- DM) und relativ konstanten Personalkosten (1967 = 1968 = 13,2 % v.U.) sank dennoch der betriebswirtschaftliche Gewinn von + 0,7 % v.U. auf einen Verlust von - 0,2 % v.U..³⁾

Der vielleicht wichtigste Weg zur Abgeltung der Kosten für zusätzliche Leistungen des Fachgeschäftes wurde bislang noch nicht erwähnt. Er führt über eine Intensivierung der Faktornutzung zur

1) vergl. Schmölders, G.: Allgemeine Steuerlehre, a.a.O., S. 123 ff;

2) vergl. dazu die Anmerkung des IfH zur Auswertung des Betriebsvergleichs 1968, daß "trotz eingehender Hinweise auf die im Interesse der Vergleichbarkeit erforderliche einheitliche Behandlung der Mehrwertsteuer von vielen Firmen falsch verfahren worden ist." Mitteilungen des IfH, Jg. 21, Nr. 11, Nov. 1969, S. 149;

3) Die Bedeutung der Personalleistung für die Bestimmung der gesamten Betriebsleistung hebt insbesondere KLEIN-BLENKERS hervor; vergl. Ritter, H. und Klein-Blenkers, F.: Die Betriebsvergleichszahlen im Einzelhandel, insbesondere die der Personenabsatzleistung, in: Schriften zur Handelsforschung, a.a.O., Köln/Opladen 1954, S. 62.

Senkung der relativen Handlungskosten je Verkaufseinheit (Stück, Kilogramm, Liter, lfd. Meter, m²). Aus Tabelle 8 (S. 82) geht beispielsweise hervor, wie sehr die Nutzung des Faktors Personal in 15 Jahren gesteigert werden konnte, sie wurde verdoppelt. Die absolut gestiegenen Personalkosten konnten somit wenigstens z.T. ausgeglichen werden. Nicht alle Neben- bzw. Zusatzleistungen des Fachgeschäftes können jedoch zur Intensivierung der Faktornutzung beitragen, so z.B. nicht die leitungsgischen Hilfsdienste für den Staat.

Die Quellen des Leistungsentgelts für das Fachgeschäft lassen sich folgendermaßen zusammenfassen, wenn man nur die Deckungsmöglichkeiten für Kostensteigerungen aufzeigt, die entweder auf eine Verteuerung der Erstellung von Haupt-, Neben- bzw. Zusatzleistungen oder auf zusätzlich zum bisherigen Leistungsbündel erbrachte Neben- bzw. Zusatzleistungen zurückzuführen sein mögen:

1. Ökonomisierung durch intensivere Faktornutzung
2. Senkung (bzw. Verzögerung eines weiteren Anstiegs) der Wareneinstandspreise (z.B. Funktionsrabatte oder Beschaffungsökonomisierung)
3. Preissteigerung
 - a. betriebsindividuell
 - getrennte Berechnung für Sonderleistungen
 - kompensatorische Preisaufschläge
 - b. allgemeine Preissteigerung in der Branche oder im gesamten Einzelhandel
4. Gewinnschmälerung

Kapitel 5: Die Orientierung des Fachgeschäftes ===== in seinem Aktionsfeld =====

1. Die Unternehmungsziele als Orientierungshilfen

Die Aktivität eines Betriebes - sowie überhaupt jedes Wirtschaftssubjekts - ist nach SCHNEIDER stets die "Realisation... eines bestimmten Wirtschaftsplanes oder Kalküls",¹⁾ den in einer Marktwirtschaft der Betrieb - bzw. das betreffende Wirtschaftssubjekt - selbst aufstellt (Autonomieprinzip). KOSIOL setzt entsprechend die Planung an den Anfang des Unternehmungsprozesses und definiert sie "als ein die Realisation vorbereitendes Denkhandeln", welches "alle der Realisation vorangehenden Überlegungen über die erstrebten Ziele sowie über die Mittel und Wege zu ihrer Erreichung" umfaßt.²⁾ Die Planung selbst beginnt demnach mit dem Setzen der Unternehmungsziele, an denen alle nachfolgenden betrieblichen Aktivitäten ausgerichtet werden.

Den Unternehmungszielen fällt so gesehen die Funktion von Orientierungshilfen zu, mit denen der gesamten betrieblichen Aktivität ihre Richtung gewiesen wird. In dem vielfältigen Beziehungsgeflecht des Einzelhandelsaktionsfeldes ermöglichen sie dem Fachgeschäft beispielsweise ein rational kontrollierbares Verhalten, indem sie Auswahlkriterien schaffen, an denen die denkbaren betrieblichen Entscheidungsalternativen über die Faktorkombination und den Faktoreinsatz beurteilt werden können.

Die Unternehmungsziele des Fachgeschäftes erfüllen im Einzelhandelsaktionsfeld insofern eine Funktion, die vergleichbar ist mit der Funktion der Leuchtfener (B linkfener), an denen sich die Küstenschiffahrt orientiert. Der Kurs, den die Betriebspolitik steuert, wird nach den gesetzten Zielen bestimmt und kontrolliert.

1) Schneider, E.: Einführung in die Wirtschaftstheorie, Bd. 2, a.a.O., S. 1;

2) vergl. Kosiol, E.: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, rde Bd. 256/257, Reinbek bei Hamburg 1966, S. 187.

2. Die Unternehmungsziele in der Fachliteratur

Für die betriebswirtschaftliche Theoriebildung ist es von grundlegender Bedeutung, daß die Inhalte der betrieblichen Zielsetzungen ermittelt werden, da die Kenntnis der verfolgten Zielinhalte Voraussetzung für die Entwicklung von betrieblichen Erklärungs- und Entscheidungsmodellen ist, deren Formulierung nach HEINEN Ziel des wissenschaftlichen Strebens in der Betriebswirtschaftslehre als einer angewandten Wissenschaft zu sein hat.¹⁾

Gemessen an ihrer zentralen Bedeutung für die wissenschaftliche Beschäftigung mit der Aktivität der Betriebe hat die Zielfrage bislang in der Betriebswirtschaftslehre jedoch keine angemessene Behandlung erfahren. In der Literatur wurde sie häufig nur am Rande erwähnt. Eine spezielle Zielforschung wird erst seit verhältnismäßig kurzer Zeit betrieben.

Im allgemeinen wurde unterstellt, daß das menschliche Verhalten in der Wirtschaft dem Rationalprinzip folgt (homo oeconomicus).²⁾ Durch logische Deduktion wurde aus dem allgemeinen Rationalprinzip das sogenannte ökonomische Prinzip hergeleitet, das - als alleiniges "Grundgesetz des wirtschaftlichen Handelns" (MISES) - insbesondere das Gewinnstreben, an seiner Stelle u.U. aber auch das Umsatzstreben³⁾ zur Leitmaxime und die Liquiditätssicherung zur notwendigen Nebenbedingung der betrieblichen Aktivität erhob.⁴⁾

1) vergl. Heinen, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 23 f;

2) vergl. dazu die zusammenfassende Erörterung der homo-oeconomicus-Prämissen bei Bidlingmaier, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a.a.O., S. 25 ff;

3) Das Umsatzstreben führt, wenn der Betrieb pro verkaufter Einheit einen gleichbleibenden (Stück-) Gewinn erzielen kann, zum gleichen Ergebnis wie das Gewinnstreben. Mit wachsendem Umsatz steigt dann proportional der Gewinn. Da die Umsatzzahlen i.d.R. jedoch einfacher und schneller zu ermitteln sind als die Gewinnzahlen, eignen sie sich besser zur kurzfristigen Kontrolle der wirtschaftlichen Entwicklung des Betriebes.

4) vergl. dazu Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 59 ff; Mises, L.v.: Grundprobleme der Nationalökonomie, Jena 1933, S. 77.

Auf der Grundlage dieser aus dem ökonomischen Prinzip logisch deduktiv gewonnenen Unternehmungsziele wurden zahlreiche betriebswirtschaftliche Modelle entwickelt, die wegen der verhältnismäßig leichten Quantifizierbarkeit der Ziele insbesondere auch mathematisch fundiert werden konnten. Das ökonomische Prinzip ist in diesem Sinne als Grundlage der "exakten Theorie" in der Betriebswirtschaftslehre anzusehen. Es ermöglichte u.a. die Erschließung moderner Rechenverfahren für die betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (operations research). Andererseits ist die fehlende empirische Absicherung der Ziele "Gewinn", "Umsatz" und "Liquidität" jedoch ein Ansatzpunkt für die Kritik an den besagten Modellen, deren Realitätsnähe in Zweifel gezogen und deren wissenschaftlicher Wert mit dem Argument abgelehnt wird, daß die Betriebswirtschaftslehre als eine angewandte Wissenschaft auf die Realisierbarkeit ihrer Modelle streng zu achten habe.¹⁾

In der deutsch-sprachigen Literatur haben sich in neuerer Zeit außer SANDIG vor allem HEINEN und BIDLINGMAIER mit der Frage der betrieblichen Zielsetzungen befaßt.²⁾ Sie erkennen das Streben nach Gewinn, Umsatz und Liquidität zwar als notwendige Komponenten des Zielsystems der Unternehmung an, im Gegensatz zur älteren Lehre gehen sie aber nicht ausschließlich logisch deduktiv vor, sondern versuchen, mit Hilfe demoskopischer Befragungen und psychologischer Tests die unternehmerischen Zielsetzungen auch empirisch zu erfassen.

Ausgangspunkt der Überlegungen ist, daß in den mit der betrieblichen Aktivität angestrebten Zielen zunächst das persönliche Wünschen und Wollen der im Betrieb maßgeblichen Entscheidungsträger zum Ausdruck kommt.³⁾ Zur Erforschung der unternehmerischen Ziel-

1) vergl. Linhardt, H.: Fehlanwendungen der Mathematik im Sozialbereich. Fehlsätze in der Betriebswirtschaftslehre, in: Betriebswirtschaftliche Umschau, Jg. 39, Nr. 1 (1969), S. 1 ff; vergl. aber auch die gegenteilige Argumentation von Albach, H.: Stand und Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre heute, in: ZfbF, Jg. 19 NF (1967), S. 250 ff;

2) vergl. Sandig, C.: Betriebswirtschaftspolitik, a.a.O., Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O.; Bidlingmaier, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a.a.O.;

3) Bidlingmaier, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a.a.O., S. 17.

vorstellungen sind mithin alle "in wissenschaftlicher Arbeitsteilung ermittelten Erkenntnisse vom Menschen" heranzuziehen.¹⁾ Die betriebswirtschaftliche Zielforschung wird als ökonomische Verhaltensforschung betrieben.²⁾ Als Ergebnis werden Unternehmerziele aufgedeckt. Der Inhalt dieser Unternehmerziele läßt sich allgemein als ein "Streben nach befriedigendem Erleben" kennzeichnen.³⁾

Als Orientierungshilfen für die Lenkung der Aktivität eines Betriebes eignen sich diese Unternehmerziele jedoch nur bedingt, weil in ihnen noch nicht die vielfältigen und wechsellvollen Beschränkungen berücksichtigt sind, die sich aus den Umweltbedingungen des betrieblichen Aktionsfeldes ergeben. Unter dem Einfluß dieser Umweltbedingungen werden die Unternehmerziele modifiziert und erweitert, so daß aus ihnen schließlich die Unternehmungsziele entstehen.

Im Gegensatz zu den Unternehmerzielen sind die Unternehmungsziele für die Betriebswirtschaftslehre keine im außerwirtschaftlichen Bereich entstehenden Daten, sondern vielmehr das Ergebnis eines regelrechten betrieblichen Entscheidungsprozesses.⁴⁾ Beteiligt sind an diesem Entscheidungsprozeß außer dem Unternehmer noch zahlreiche Personen und Gruppen des innerbetrieblichen und möglicherweise auch des außerbetrieblichen Bereichs. HEINEN unterscheidet daher bei der Erforschung des betrieblichen Zielbildungsprozesses drei Problemkreise:⁵⁾

- a. Bestimmung der "sozialen Gruppen, welche zu Zentren der betrieblichen Willensbildung werden können";
- b. Abgrenzung der "Kerngruppe", die die betrieblichen Ziele endgültig formuliert;

1) ebenda, S. ; 39

2) ebenda, S. ; 22

3) ebenda, S. ; 75

4) vergl. Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 210;

5) derselbe: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 95 f.

- c. Untersuchung, "auf welche Weise die jeweiligen Satellitengruppen auf die Zielsetzungen der Kerngruppe Einfluß nehmen".

3. Die betrieblichen Zielsetzungen im Fachgeschäft

Wendet man den zuletzt aufgezeigten Weg der Zielforschung auf das Fachgeschäft an, so ergibt sich, da hier der persönlich haftende Inhaber i.d.R. die oberste Entscheidungsinstanz ist, daß dessen Wünsche und Neigungen - man kann auch sagen: seine Motivationsstruktur¹⁾ - die wesentliche Grundlage des betrieblichen Zielsystems ist. Außer dem Inhaber sind aber möglicherweise noch die in den 9 Feldpolen zusammengefaßten Feldpartner des Fachgeschäftes an dessen Zielbildungsprozeß beteiligt.

Zur Kerngruppe der betrieblichen Willensbildung gehört allerdings im Grundsatz allein der Betriebsinhaber. Den besagten Feldpartnern fällt daher lediglich eine Satellitenrolle im Zielbildungsprozeß des Fachgeschäftes zu, wenn nicht besondere Umstände die normale Situation verändern.

So kann beispielsweise der Inhaber ausgewählte Mitarbeiter oder auch betriebsfremde Personen (wie z.B. Betriebsberater, Steuerberater, Warenlieferanten u.a.) an der Entscheidung über die Unternehmensziele beteiligen, um auf diesem Wege die Ansprüche seiner Feldpartner an das Zielsystem seines Betriebes möglichst gut zu erfassen und zu berücksichtigen. Es ist eine Frage des persönlichen Durchsetzungsvermögens, ob diese Personen damit ihre zunächst gegebene Satellitenposition so verschieben können, daß sie in die Kerngruppe der betrieblichen Willensbildung vordringen. Je kleiner das Fachgeschäft und je besser sein Inhaber als Führungskraft qualifiziert ist, um so geringer sind die Chancen dazu.

Besitzt der Fachgeschäftsinhaber nur geringe Führungsqualitäten, so kann - als Grenzfall - eine Situation eintreten, in der er selbst in seinem eigenen Betrieb hinsichtlich der Führungsentscheidungen in eine Satellitenrolle gedrängt wird. Betriebsfremde Personen, wie z.B. Franchise-Geber, Betriebsberater, Geschäfts-

1) vergl. Toman, W.: Dynamik der Motive. Einführung in die klinische Psychologie, Frankfurt/Main/Wien 1954, S. 14 S. 23 ff.

führer von Einkaufsvereinigungen u.a., bestimmen dann u.U. in stärkerem Maße über die Unternehmungsziele des Fachgeschäftes als der Inhaber, der sich zum Ausgleich stärker auf die Mittelentscheidungen konzentriert, die zur Realisation der Ziele gefällt werden müssen.¹⁾

In den folgenden Ausführungen wird davon ausgegangen, daß der Inhaber des Fachgeschäftes die erforderlichen Führungsqualitäten besitzt. Er kann somit durchsetzen, daß er allein über die Ziele seiner Unternehmung entscheidet. Ob er an den Mittelentscheidungen eventuell ausgewählte Mitarbeiter beteiligt, bleibt zunächst offen. Mit der Annahme, daß der Inhaber über die Unternehmungsziele grundsätzlich allein entscheiden kann, ist andererseits jedoch nicht gesagt, daß er auch tatsächlich Zielentscheidungen bewußt trifft.

Soweit aus dem Bereich des Facheinzelhandels überhaupt empirische Befunde zu diesem Problemkreis vorliegen, kann daraus entnommen werden, daß in Fachgeschäften (noch) kaum allgemein verbindliche Zielvorgaben von den Inhabern formuliert werden.²⁾ Die betriebliche Aktivität wird vielmehr am Üblichen, an den traditionellen Verhaltensweisen der Branche ausgerichtet. Spezielle Unternehmungsziele lassen sich nicht nachweisen. In Zweifelsfällen werden die Entscheidungen wahrscheinlich von den mehr oder weniger unklaren und wechselvollen Unternehmerzielen geleitet. Die betrieblichen Ziel-systeme weisen daher regelmäßig eine gewisse Ungenauigkeit und Unverbindlichkeit auf.

Diese Feststellung wird u.a. durch die Ergebnisse der bereits erwähnten Umfrage bei 70 Facheinzelhändlern bestätigt, die im Sommer 1968 in Nordrhein-Westfalen durchgeführt wurde.³⁾ Auf die an die Betriebsinhaber gestellte Frage, ob sie für ihren Betrieb im laufenden Geschäftsjahr ein bestimmtes Ziel abgesteckt hätten, antworteten zwar die meisten (87 %) mit "JA"; die anschließende Frage nach dem Inhalt der gesetzten Ziele wurde jedoch von vielen recht ungenau beantwortet (Tabelle 17).

1) vergl. dazu die Ausführungen auf Seite 68;

2) vergl. Noack, W.: Die Rechenhaftigkeit der Betriebsführung..., a.a.O., S. 100 ff;

3) vergl. dazu die Ausführungen auf Seite 142 f.

Tabelle 17: Antworten von 70 Fachhändlern auf die Frage:
Haben Sie für Ihren Betrieb im laufenden
Geschäftsjahr ein bestimmtes Ziel abgesteckt?

Antworten	absolut	%
JA	61	87
davon nannten als Zielinhalt		
Maßnahmen ¹⁾	15	21
Umsatz	34	49
Gewinn u.a.	12	17
NEIN	9	13
Summe der Befragten	70	100

1) z.B.: Laden umbauen, neue Einrichtung anschaffen etc.

Die von über einem Fünftel der Befragten statt eines Ziels genannten Maßnahmen sind Anhaltspunkt für die Vermutung, daß in diesen Fällen kaum klare Vorstellungen über die Unternehmungsziele herrschten. Schließlich sind Umbauvorhaben und Anschaffungspläne Ergebnis und nicht Grundlage für betriebliche Führungsentscheidungen. Aus dem Interviewverlauf ging denn auch oftmals hervor, daß mit den genannten Maßnahmen nicht so sehr eigene Führungskonzeptionen, sondern vielmehr die Verbesserungsvorschläge von Betriebsberatern realisiert wurden.

Angesichts der Tatsache, daß der Warenabsatz an Konsumenten die Hauptleistung des Fachgeschäftes ausmacht, ist auch der allgemeine, nicht quantifizierte Hinweis auf das Umsatzziel keine sonderlich präzise Antwort. Immerhin läßt sie aber erkennen, worauf das Streben dieser befragten Unternehmer gerichtet ist, und unter welchem Aspekt ihre Entscheidungen tendenziell getroffen werden. Als regelrechtes Unternehmungsziel käme das Umsatzstreben nur in Betracht, wenn es quantifiziert würde und nicht nur Ausdruck des

unternehmerischen Hoffens, sondern verbindliche Richtschnur unternehmerischer Entscheidungen wäre. Eine Quantifizierung des angestrebten Umsatzes konnten die befragten Unternehmer jedoch nur selten geben. Meist wurde das Vorjahresergebnis oder der - oftmals gar nicht genau bekannte, ex ante immer unsichere - Branchendurchschnitt genannt.

Insgesamt ist mit den 70 Interviews erkennbar geworden, daß sich nur relativ wenige Unternehmer Rechenschaft darüber geben, ob die von ihnen genannten Ziele auch sinnvoll und realisierbar sind. Die Ziele selbst werden bislang kaum bewußt und nicht auf der Basis rationaler Überlegungen gebildet.¹⁾ Sie werden den betrieblichen Mittelentscheidungen auch nicht unbedingt verbindlich zugrunde gelegt.

Zur Erhärtung dieser Feststellung sind zweifellos noch zahlreiche weitere empirische Erhebungen erforderlich. Die hier verwendeten Ergebnisse einer relativ kleinen Befragung reichen für einen lückenlosen Beweis keineswegs aus. Da sie jedoch im Einklang stehen mit den bereits erwähnten NOACKschen Befunden, berechtigen sie zu der Annahme, daß das Fachgeschäft sich im allgemeinen eher traditionalistisch als avantgardistisch verhält und somit tendenziell eher im Strom der allgemeinen Entwicklung seines Aktionsfeldes treibt als diesen Strom lenkt. Eine eigenständige Orientierung in seinem Aktionsfeld findet das Fachgeschäft daher im allgemeinen nicht. Die Folge ist, daß das Fachgeschäft kaum langfristige Strategien gegenüber seinen Feldpartnern entwickeln kann. Die Zweckmäßigkeit der betrieblichen Entscheidungen kann somit nicht einmal ex post geprüft werden, weil Sollvorgaben nicht existieren. Der Erfolg der betrieblichen Aktivität wird nur relativ, im Verhältnis zu anderen Betrieben (z.B. am Branchendurchschnitt des Kölner Betriebsvergleichs²⁾) oder zu früheren Perioden

1) So auch Heinen, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 98;

2) In diesem Sinne werden also vom Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln für den Facheinzelhandel mit den Branchendurchschnittszahlen Unternehmungsziele - von außerhalb des Fachgeschäftes - gesetzt.

und auch nur an den leicht quantifizierbaren Größen gemessen, wie Gewinn, Umsatz, "Leistungszahlen" (Umsatz je beschäftigter Person, Umsatz je m² Geschäftsfläche, Lagerumschlagsgeschwindigkeit).

Von den Konkurrenten des Fachgeschäftes kann man das nicht unbedingt behaupten. Zwar sind exakte Angaben zur Frage der Unternehmungsziele von den anderen Betriebsformen Einzelhandel treibender Unternehmungen nicht verfügbar, es steht jedoch zu vermuten, daß in Großbetrieben (z.B. Warenhauskonzernen, Großfilialisten, großen Versand Einzelhandlungen etc.) die Unternehmungsziele genauer formuliert und - vor allem den nachgeordneten Entscheidungsträgern - verbindlich vorgegeben werden.¹⁾ Damit soll allerdings nicht gesagt sein, daß die Zielentscheidungen und Zielsysteme bei den Konkurrenten des Fachgeschäftes keiner Verbesserung bedürften.

4. Die Ansprüche des Aktionsfeldes an das betriebliche Zielsystem des Fachgeschäftes

Will die Betriebswirtschaftslehre ihrer praktisch-normativen Zwecksetzung²⁾ gerecht werden, so muß sie sich auch der Frage zuwenden, welche Vorkehrungen zu treffen sind, damit die Entscheidungen über die Unternehmungsziele möglichst optimale Resultate erbringen, d.h. zu einem in sich harmonischen, realisierbaren, betrieblichen Zielsystem führen. Mit der die weitere betriebliche Aktivität lenkenden Zielentscheidung werden schließlich die Grundlagen für den Erfolg - oder auch Mißerfolg - des gesamten Betriebes gelegt.

In den folgenden Ausführungen ist daher nicht zu prüfen, wieso trotz der aufgezeigten Mängel in den Zielsystemen des Facheinzelhandels bislang überhaupt Fachgeschäfte bestehen konnten. Die Begründung dafür kann in der allgemeinen volkswirtschaftlichen Entwicklung nach dem 2. Weltkrieg liegen ("Wirtschaftswunder"); es

1) vergl. Barth, K.: Die Unternehmungsplanung in den Großbetrieben des Einzelhandels, in: Mitteilungen des IfH, Köln, Jg. 21, Nr.12, Dez. 1969, S. 173 ff;

2) vergl. Heinen, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 22.

kann aber auch sein, daß die Frage der systematischen Zielsetzungspolitik bei den engeren Konkurrenten des Facheinzelhandels erst in neuerer Zeit aufgegriffen wurde und somit das qualitative Niveau der Betriebsführung im Einzelhandel früher allgemein nicht sehr hoch war.¹⁾ Für die zukünftige Planung im Fachgeschäft ist die Klärung dieses Zusammenhangs ziemlich unwichtig. Vorrangig ist hier zunächst die Suche nach Möglichkeiten, den betrieblichen Zielsetzungsprozeß zu verbessern, so daß die Unternehmungsziele - als Ergebnis von rationalen Entscheidungen - präziser formuliert und mit einem höheren Grad von Verbindlichkeit den Mittelentscheidungen voran gestellt werden.

Dabei ist als Grundsatz zu beachten, daß ein Zielsystem seine Steuerungs- und Orientierungsfunktion um so besser erfüllt, je genauer in den einzelnen Zielvorgaben die gegebenen Umweltbedingungen des betrieblichen Aktionsfeldes berücksichtigt sind. Zum einen wirkt die leichte Realisierbarkeit eines Ziels anspornend auf den Handelnden, weil sich der Aufforderungscharakter des Ziels mit zunehmender Realisierbarkeit erhöht.²⁾ Zum anderen wird die Kontrolle der betrieblichen Aktivität erleichtert, wenn diese Aktivität auf realistische Sollvorgaben ausgerichtet ist.

Deshalb ist die Frage zu stellen, welche Ansprüche die Pole des Einzelhandelsaktionsfeldes an das Zielsystem des Fachgeschäftes erheben. Da im 2. Kapitel bereits ausführlich dargelegt wurde, in welcher Weise die Pole auf das Aktionsfeld des Fachgeschäftes einwirken, kann die Beantwortung dieser Frage darauf beschränkt werden, wichtige Zielaspekte aufzuzeigen, die sich aus den Pol-Wirkungen ergeben.

-
- 1) vergl. dazu Leihner, E.: Verbesserung der Unternehmerleistung im Einzelhandel, in: Mitteilungen des IfH Köln, Jg. 17, Nr. 9, Sept. 1965, S. 117 ff, der in diesem Zusammenhang u.a. auch darauf hinweist, "wie sehr heute sowohl bei den gewerblichen Genossenschaften als auch bei den Konsumgenossenschaften ideologische und emotionale Motivierungen von rationalen Überlegungen abgelöst werden." (S. 121);
 - 2) vergl. Spiegel, B.: Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld. Das psychologische Marktmodell, Bern/Stuttgart, 1961, S. 82 ff.

a) Die Ansprüche der Konsumenten an das Zielsystem des Fachgeschäftes

Alle Überlegungen zur Gestaltung des betrieblichen Leistungsbündels (Haupt- und Nebenleistungen) von Einzelhandel treibenden Unternehmungen haben sich grundsätzlich an den Bedürfnissen der Konsumenten auszurichten. Die optimale Konsumtionsversorgung ist daher als unabdingbare Komponente des Zielsystems dieser Unternehmungen, mithin also auch des Fachgeschäftes zu bezeichnen.¹⁾

Speziell im Fachgeschäft sucht der Konsument jedoch das Individuelle. In erster Linie bezieht sich dieser Wunsch auf das Warensortiment, welches gleichviel ob es sich um ein Produktkreis- oder ein Bedarfskreissortiment handelt, durch seine Spezialisierung dem Konsumenten die Vorauswahl der Bedürfnisbefriedigungsmittel wesentlich erleichtert. Eine bedeutende Rolle spielt in diesem Zusammenhang die fachkundige Beratung.

Individuell kann aber auch die "Atmosphäre" im Fachgeschäft sein, die durch die Ladenbauweise, die Ladenausstattung, die Beleuchtung und Akustik, sowie nicht zuletzt durch das Verhalten des Verkaufspersonals gegenüber dem Konsumenten geschaffen wird. Als zusätzliche Leistungsabgabe vermittelt das Fachgeschäft mit seiner Atmosphäre dem Konsumenten ein Einkaufserlebnis besonderer Art. Zwar können auch Warenhäuser, Verbrauchermärkte u.a. Ladeneinzelhandlungen das Einkaufserleben bewußt gestalten und akquisitorisch nutzen, die Besonderheit im Fachgeschäft liegt jedoch darin, daß der Kunde hier persönlich bekannt sein und individuell bedient werden kann.

Leichter als jede andere Betriebsform des Ladeneinzelhandels kann sich das Fachgeschäft durch seine individuelle Kundenbedienung einen festen Kundenstamm schaffen,²⁾ auf den es viele seiner absatzpolitischen Maßnahmen unmittelbar ausrichten kann, so daß ein mit einer Kooperation vergleichbares Verhältnis zwischen Betrieb

1) vergl. dazu Klein-Blenkers, F.: Die Ökonomisierung der Distribution, a.a.O., S. 17;

2) Diese Möglichkeit hat in ähnlicher Form - außer dem Fachgeschäft - im Grunde nur noch der Versandhandel.

und Konsumenten entsteht.¹⁾ Auch die Zusammenarbeit mit Konsumentenkooperationen kann das Fachgeschäft i.d.R. wirkungsvoller gestalten als andere Einzelhandel treibende Unternehmungen. Dabei kommt ihm seine große absatzpolitische Flexibilität zustatten.

Im Unterschied zu anderen Betriebsformen kann das Fachgeschäft darauf rechnen, daß das Preisempfinden der Konsumenten hier gegenüber anderen Aspekten zurücktritt. Die Individualität des gesamten Leistungsangebots, in Sonderheit des Warensortiments, hat u.U. mehr Gewicht. Mit steigenden Masseneinkommen wird sich dieser Aspekt in Zukunft noch verstärken.

Andererseits steht zu erwarten, daß mit der zunehmenden Verbraucheraufklärung (z.B. auch durch Aufnahme des Faches "Wirtschaftslehre" in den Stundenplan der allgemein bildenden Schulen) sich das Preisbewußtsein der Konsumenten schärft, so daß der Wert (Nutzen) des Leistungsangebots im Fachgeschäft kritischer beurteilt wird. Preis und Leistung des Fachgeschäftes werden somit stärker gegeneinander abgewogen, wobei allerdings akquisitorisch die Leistung vor den Preisen rangieren dürfte.²⁾

Ob diese Entwicklung jedoch so zu interpretieren ist, daß das Fachgeschäft sich mit seinem Sortiment unbedingt auf das sogenannte gehobene Genre konzentrieren sollte, kann angezweifelt werden. Die in vielen Einzelhandelsbranchen ohne Zweifel sinnvolle Ausrichtung auf bestimmte "Segmente" der Konsumenten kann grundsätzlich in jede Richtung erfolgen.

Zusammenfassend lassen sich folgende Zielaspekte angeben, die als "Ansprüche" der Konsumenten im Zielsystem des Fachgeschäftes zu verankern sind:

-
- 1) Im Gegensatz zu Großfilialisten und Warenhäusern haben in Schweden beispielsweise kleinere Fachgeschäfte - allerdings auch in kleineren Städten - gute Erfahrungen mit einer Aktion gemacht, der Einkaufskonzentration am Wochenende entgegenzuwirken, indem von montags bis mittwochs Preisnachlässe auf das gesamte Sortiment gewährt wurden. Vergl. o.V.: Umsatzkonzentration am Wochenende in: selbstbedienung und supermarkt, Zeitschr. des Inst. für Selbstbedienung, Köln, Dez. 1969, S. 16 ff;
 - 2) Im Warenhaus, Verbrauchermarkt, Versandeinzelhandel, Diskontgeschäft ist das Gegenteil der Fall. Akquisitorisch steht dort der Preis an erster Stelle.

- Konsumtionsversorgung
- Konsumentensegmentierung
- Leistungsindividualisierung
- Schaffung eines festen Kundenstamms
- Preiswürdigkeit

b. Die Ansprüche der Konkurrenten an das Zielsystem des Fachgeschäftes

Die von den Konkurrenten an das Zielsystem des Fachgeschäftes gestellten Anforderungen lassen sich mit den Begriffen "Wettbewerb" und "Kooperation" - polarisiert - kennzeichnen.

Die bestehende leichte Zugänglichkeit des Einzelhandelsmarktes für neue Konkurrenten, sowie die stets latente Gefahr von den bereits etablierten Konkurrenten verdrängt zu werden, bedingen zunächst die grundsätzliche Forderung nach Wettbewerb. Je nach Konkurrenzebene¹⁾ ergeben sich dabei jedoch gewisse, nicht immer streng abgegrenzte Abstufungen.

Auf der oberen Konkurrenzebene gilt es im wesentlichen, nur den Konsum allgemein anzuregen, also das Sparen und vor allem das Horten zu "bekämpfen". Auf der mittleren Konkurrenzebene entwickelt sich dagegen bereits ein gewisser Qualitätswettbewerb, weil das Fachgeschäft hier die konsumbereite Kaufkraft der Konsumenten auf eine bestimmte Branche, bzw. ein bestimmtes "Fach" ausrichten muß. Auf der unteren Konkurrenzebene wird dann im eigentlichen Sinne der Preiswettbewerb ausgetragen, wenn z.B. zwei Fachgeschäfte aus derselben Branche mit sehr ähnlichen Sortimenten gegeneinander konkurrieren.

Die genannten drei Stufen des Wettbewerbs stellen nur eine grobe Einteilung dar, in der lediglich die Schwerpunkte der Wettbewerbsargumentation wiedergegeben sind. Natürlich kann auch der Preis bereits auf der ersten oder zweiten Konkurrenzebene als wirksames Argument eingesetzt werden, wie umgekehrt gerade zwischen Fachgeschäften gelegentlich ein intensiver Qualitäts- (Leistungs-) Wettbewerb zu beobachten ist.

1) vergl. dazu die Ausführungen auf Seite 41

Außer der Aufforderung zum Wettbewerb geht von den Konkurrenten u.U. auch die Tendenz zur Kooperation aus. Diese Feststellung klingt zwar paradox, sie spiegelt aber die Realität wider. Die an einem gemeinsamen Standort (z.B. einer Innenstadt) versammelten Konkurrenten ziehen nämlich nicht nur Kunden vom Fachgeschäft ab. Sie locken zugleich auch neue Kunden an. Eine Konkurrenzagglomeration hat erhebliche akquisitorische Wirkung, die das Fachgeschäft nutzen und zugleich durch seine eigene Absatzpolitik mehren kann. Besondere Bedeutung kommt dabei der harmonischen Verschränkung des betrieblichen Sortiments mit dem Standortsortiment zu. Die entsprechende Abstimmung mit den Konkurrenten vollzieht sich zwar meistens stillschweigend, sie kann aber auch durch gegenseitige Absprachen zustande kommen, wenn etwa zu einem bestimmten Bedarfskreis (z.B. Urlaub) mehrere Fachgeschäfte (Textil-, Schuh-, Sportartikelgeschäfte, Buchhandlungen, Drogerien) untereinander sowie mit Reisebüros und anderen Betrieben systematisch zusammenarbeiten. In institutionalisierter Form findet man Kooperationen mit Konkurrenten z.B. im Gemeinschaftswarenhaus und in der Ladengemeinschaft, wo u.a. über Sortimente, Qualitäts- und Preisniveaus, Verkaufssysteme, Ladeneinrichtungen, Werbung und Öffnungszeiten gemeinschaftlich entschieden wird,¹⁾ ferner aber auch in den Einkaufsgemeinschaften, Parkplatz- und Werbegemeinschaften u.a.m..

Zusammenfassend ergeben sich mithin folgende, von den Konkurrenten ausgehende Zielaspekte, die das Fachgeschäft in seinem Zielsystem zu beachten hat:

- Wettbewerbsentfaltung bzw. -intensivierung
- Leistungsindividualisierung
- Agglomerationsbildung
- Kooperation

1) vergl. Kuster, R.: Ladengemeinschaften - eine neue Variante der Kooperation im Handel, a.a.O., S. 224

c. Die Ansprüche der Warenlieferanten an das Zielsystem des Fachgeschäftes

Für die Warenlieferanten ist das Fachgeschäft Absatzmittler. Als solcher wird es absatzpolitisch von den Warenlieferanten "bearbeitet", um möglichst in ihrem Sinne zu fungieren. Die absatzpolitischen Maßnahmen der Warenlieferanten stehen jedoch nicht unbedingt mit den eigenen betriebspolitischen Konzeptionen des Fachgeschäftes im Einklang. Das Fachgeschäft, einerseits angewiesen auf ein enges Verhältnis zu seinen Warenlieferanten, um die laufende Aufnahme seiner Regiefaktoren zu sichern, muß sich andererseits bemühen, seine Autonomie gegenüber diesen Warenlieferanten zu behaupten. Es muß mit der von den Warenlieferanten ausgelösten Sortimentshyper-trophie und mit der von ihnen betriebenen Sprungwerbung, mit den Beschränkungen durch Preisbindungen und Preisempfehlungen, mit Alleinverkaufsrechten, Gebietsabgrenzungen und Konkurrenzausschluß-klauseln, sowie nicht zuletzt auch mit der künstlichen Veralterung der Waren, mit der Mode und dem permanenten technischen Fortschritt fertig werden, ohne diese Fakten selbst nachhaltig beeinflussen zu können.

Zur Behauptung seiner Autonomie gegenüber den Warenlieferanten kann das Fachgeschäft grundsätzlich drei Dinge tun. Es kann erstens mit anderen Fachgeschäften bei der Warenbeschaffung kooperieren, um so sein Durchsetzungsvermögen am Beschaffungsmarkt zu erhöhen. Es kann zweitens mit ausgewählten Warenlieferanten kooperieren, um so Einfluß auf deren Absatzentscheidungen zu erhalten. Drittens kann sich das Fachgeschäft schließlich durch ein für die Warenlieferanten interessantes Bündel von Nebenleistungen als ein fähiger Absatzmittler empfehlen.

Entsprechend lassen sich folgende Zielaspekte angeben, die - von den Warenlieferanten angeregt - im Zielsystem des Fachgeschäftes zu berücksichtigen sind:

- betriebspolitische Unabhängigkeit
- Kooperation
- Leistungsindividualisierung

d. Die Ansprüche der Betriebsmittellieferanten an das Zielsystem des Fachgeschäftes

Die Betriebsmittellieferanten stellen dem Fachgeschäft die sachlichen und die immateriellen Arbeitsfaktoren zur Verfügung, die sozusagen den "technischen" Rahmen bilden, innerhalb dessen sich die betriebliche Leistungserstellung vollzieht. Aufgabe des Fachgeschäftes ist es, durch einen möglichst sparsamen Einsatz dieser Faktoren seinen Betriebsprozeß wirtschaftlich zu gestalten.¹⁾ Da die Betriebsmittellieferanten die von ihnen zur Verfügung gestellten Arbeitsfaktoren jedoch laufend weiterentwickeln und verbessern, eröffnen sie dem Fachgeschäft immer neue Möglichkeiten, Faktorkombinationen mit noch höheren Graden von Wirtschaftlichkeit realisieren zu können. Ein absolutes Optimum existiert in diesem Zusammenhang nicht. Durch den von ihnen betriebenen technischen Fortschritt erheben die Betriebsmittellieferanten die Ökonomisierung zu einem permanent gültigen Imperativ²⁾ im Fachgeschäft.

Die Dimensionierung vieler sachlicher und immaterieller Arbeitsfaktoren entspricht nicht immer den Anforderungen des Fachgeschäftes.³⁾ Ihr Einsatz im Fachgeschäft ließe erhebliche Überkapazitäten entstehen, so daß die Ökonomisierungserfolge von den anfallenden Leerkosten überkompensiert würden. Einen Ausgleich kann man nur schaffen, wenn das Fachgeschäft zur gemeinschaftlichen Nutzung der betreffenden Arbeitsfaktoren (z.B. EDV-Anlagen, Parkhäuser, Dienste von Werbeagenturen u.a.) mit anderen Betrieben - häufig mit Konkurrenten - kooperiert.

Eine Sonderstellung unter den Betriebsmittellieferanten nehmen die Standortlieferanten ein. Im 2. Kapitel wurde u.a. dargelegt, wie grundentscheidend die Abhängigkeit des Fachgeschäftes von der Leistungsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft dieser Standortlieferanten ist,⁴⁾ und daß zur Überwindung dieser Abhängigkeit das

1) vergl. Klein-Blenkers, F.: Die Ökonomisierung der Distribution, a.a.O., S. 1;

2) vergl. Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 49;

3) vergl. dazu die Ausführungen auf Seite 80 ff;

4) vergl. dazu die Ausführungen auf Seite 76-80

Streben nach dem Erwerb eigener Geschäftsräume und -grundstücke ausgelöst wird.

Insgesamt bedingen die Betriebsmittellieferanten mithin folgende Zielaspekte im Zielsystem des Fachgeschäftes:

- Ökonomisierung
- Kooperation
- Grunderwerb

e. Die Ansprüche der Arbeitskräfte an das Zielsystem des Fachgeschäftes

Auf dem Arbeitsmarkt besteht die Aufgabe des Fachgeschäftes zunächst darin, ein möglichst großes Arbeitsangebot aus dem vorhandenen Arbeitskräftereservoir auf sich zu lenken. Durch den herrschenden Mangel an geeigneten Arbeitskräften entsteht in diesem Zusammenhang ein gewisser Zwang, die Ziele und Wünsche der Arbeitskräfte bei der Formulierung der Unternehmungsziele zu berücksichtigen. Jedoch wären auch ohne diesen Zwang Einflüsse der Arbeitskräfte auf das betriebliche Zielsystem wirksam, obschon vielleicht nicht so weitgehende.

Die Argumente, mit denen das Fachgeschäft Arbeitskräfte anwerben kann, sind die Bezahlung, die Arbeitszeitregelung, die Sicherheit des Arbeitsplatzes sowie der Prestige- und Eigenwert der Arbeit selbst. Alle diese Argumente können sich aber auch gegen das Fachgeschäft wenden und die Arbeitskräfte von der Mitarbeit im Fachgeschäft zurückhalten, wenn die betreffenden Merkmale im Vergleich zu den Arbeitsplätzen in anderen Betrieben nachteilig ausgeprägt sind. Es ist daher doppelt wichtig, daß hier gegenüber anderen Arbeitgebern, insbesondere gegenüber anderen Betriebsformen Einzelhandel treibender Unternehmungen, möglichst viele Vorteile geboten werden, was sich im übrigen auch positiv auf das Arbeitsklima im Betrieb auswirken und die Identifikation des Personals mit den betrieblichen Zielsetzungen erleichtern würde.

Gerade diese Identifikation des Personals mit den Unternehmungszielen ist äußerst wichtig, wenn der Gedanke des Teamwork in der

betrieblichen Arbeitsorganisation genutzt werden soll.¹⁾ Voraussetzung dazu ist ein bestimmtes Arbeitsklima, das bei aller Konzentration auf die sachliche Arbeit dennoch zur Humanisierung des Arbeitsprozesses beiträgt. Bei der Planung der einzelnen Arbeitsgebiete ist daher nicht nur zu fragen, wie die Stellen- und Zeiteinteilung geordnet sein muß, damit ein optimaler Arbeitsfluß gewährleistet ist, sondern es ist auch zu fragen, wie die Stellen- und Zeiteinteilung beschaffen sein muß, damit den Ansprüchen der danach eingesetzten Menschen möglichst weitgehend Rechnung getragen wird.

Da jeder Mitarbeiter in dieser Beziehung ein individuelles Anspruchsniveau aufweist, würde die Forderung nach einer "menschlich" orientierten Stellen- und Zeiteinteilung im Betrieb im Extremfall darauf hinauslaufen, daß mit jeder Neueinstellung auch eine neue Betriebsorganisation fällig wäre, die um so weitreichender sein müßte, je mehr der neue Mitarbeiter auch dispositiv tätig werden soll. Ein solcher Grundsatz ist natürlich nicht realisierbar. Gesucht ist daher das Optimum zwischen objektiv gegebenem sachlichem Zwang und individuellem menschlichem Anspruchsniveau. Wegen seiner größeren betriebspolitischen Flexibilität genießt dabei das Fachgeschäft gegenüber seinen meist größeren Konkurrenten (Warenhäuser, Verbrauchermärkte) den Vorteil, nicht nur für einen à priori fest umrissenen Organisationsplan geeignete Mitarbeiter suchen zu müssen, sondern auch die Aufgabenverteilung, Zeiteinteilung etc. entsprechend den verfügbaren Arbeitskräften - in gewissen Grenzen - anpassen zu können.

Förderlich für die Identifikation der Mitarbeiter mit den betrieblichen Zielsetzungen ist es auch, wenn im Betrieb Aufstiegsmöglichkeiten bestehen, die vom einzelnen Mitarbeiter als erreichbar angesehen werden. Je stärker - insbesondere im unteren Bereich - die

1) vergl. dazu das sogenannte HAWTHORNE - Experiment, dargestellt bei Eysenck, H.J.: Wege und Abwege der Psychologie, rde Bd. 17, Hamburg 1956, S. 95; aber auch Rosenthal, Ph.: Analyse der Rosenthal-Prinzipien, vervielfältigtes Manuskript eines Vortrags, Selb 3.1.1968, S. 6; und Watson, T.J.: IBM - Ein Unternehmen und seine Grundsätze, München 1964, S. 15 f

Betriebshierarchie gegliedert ist, desto zahlreicher und für den Einzelnen besser erkennbar sind solche Aufstiegschancen.¹⁾ Die regelrechte Planung von "Laufbahnen", die ein solches System von Aufstiegsmöglichkeiten auf der Seite der Personalplanung ergänzen könnte, ist dagegen im Fachgeschäft wegen der zu geringen Betriebsgröße nicht zu bewerkstelligen. Dazu bedürfte es der Zusammenarbeit mehrerer Fachgeschäfte, die aber aus naheliegenden Gründen meist nicht zustande kommt.

Am Ende der Skala von Aufstiegsmöglichkeiten kann die Aufnahme in die organisatorische Kerngruppe (HEINEN) stehen, die über die betrieblichen Mittelentscheidungen zu beraten hätte und darüber hinaus auch an der Formulierung der betrieblichen Zielsetzungen beteiligt sein könnte. Der Inhaber kann durch Bildung einer solchen Kern- bzw. Führungsgruppe von zahlreichen Entscheidungen über die Zielrealisation entlastet werden. Durch die Vorgabe bestimmter betriebspolitischer Prinzipien läßt sich diese Führungsgruppe gewissermaßen "an der Longe" kontrollieren.

Von den Gewerkschaften, aber auch von anderen Gruppen der Öffentlichkeit, wie z.B. den Kirchen und den politischen Parteien, wird in wachsendem Maße die Mitsprache der Arbeitskräfte bei der Entscheidung über die Unternehmungspolitik gefordert (Mitbestimmung).²⁾ Gemeint ist i.d.R. eine Mitsprache über die Zielentscheidungen, seltener eine solche über die Mittelentscheidungen, obwohl gerade diese Unterscheidung häufig nicht hinreichend geklärt ist. Die verschiedenen Stellungnahmen sind grundsätzlich auf Großbetriebe bezogen. Eine institutionalisierte Mitbestimmung im Fachgeschäft wird bislang lediglich von der Wissenschaft gefordert, und zwar im Zusammenhang mit der Führung im Mitarbeiterverhältnis (sogenanntes "Harzburger Modell").³⁾ Diese Mitbestimmung beschränkt

1) vergl. dazu Chef-Telegramm, Betriebswirtschaftlicher Informations- und Auskunftsdienst für den Einzelhandel, Hrsg.: Betriebswirtschaftliche Beratungsstelle für den Einzelhandel GmbH.(BBE), Köln, Nr. 84 vom 15.10.1969, S. 4-92 (Personalwesen);

2) vergl. o.V.: Sozialethische Erwägungen zur Mitbestimmung in der Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland, Hrsg.: Rat der Evangelischen Kirche in Deutschland, Berlin 1968;

3) vergl. Höhn, R.: Führungsbrevier der Wirtschaft, a.a.O.

sich in Fragen der Zielentscheidungen allerdings auf eine beratende Funktion der Mitarbeiter. Voll zum Tragen kommt sie nur bei den Mittelentscheidungen. Ob im mittelständischen Fachgeschäft die Mitsprache der Arbeitskräfte über die Unternehmensziele jemals institutionalisiert werden kann, mag offen bleiben. Informell ist eine solche Mitsprache heute bereits häufig realisiert. Ihr Nachteil ist, daß sie im echten Krisenfall nur schwer durchzuhalten ist, weil ihre Verbindlichkeit nur relativ besteht.

Da das Fachgeschäft wegen seiner intensiven Nutzung des Faktors Personal auf ein hohes qualitatives Niveau dieses Arbeitsfaktors angewiesen ist, kommt den Fragen der Aus- und Fortbildung des Betriebspersonals eine besondere Bedeutung zu. Von sich aus kann das Fachgeschäft das allgemeine Bildungsniveau am Arbeitsmarkt nicht beeinflussen. Dazu bedarf es vielmehr des koordinierten Verhaltens des Facheinzelhandels insgesamt. Um die laufende Erhaltung und Verbesserung des Informationsstandes seines Personals gewährleisten zu können, muß das Fachgeschäft daher die Unterstützung der Verbände sowie spezieller Lehrinstitute in Anspruch nehmen.

Die Verbände - speziell die Fachverbände - können in diesem Zusammenhang nicht nur als Informationsquelle und als Träger von Lehrinstituten (Fachschulen) fungieren, sie können auch durch die überbetriebliche Koordination bestimmter betrieblicher Arbeitsverfahren erreichen, daß die Aus- und Fortbildung des Personals vereinheitlicht, somit die gemeinschaftliche Aus- und Fortbildung von Personal aus unterschiedlichen Betrieben ermöglicht und schließlich die zwischenbetriebliche Austauschbarkeit des Personals und damit die Funktionsfähigkeit des Arbeitsmarktes gefördert wird. Eine solche Wirkung hat beispielsweise der einheitlich in Einzelhandelsbetrieben verwendete Kontenrahmen.¹⁾

Im Fachgeschäft, dessen akquisitorische Stärke gerade im Individuellen liegt, gibt es allerdings nicht sehr viele Ansatzpunkte für eine solche Vereinheitlichung. Am ehesten lassen sich die

1) vergl. Endres, W.: Gliederungspunkte zur Aufstellung von Kontenrahmen, in: ZfbF, Jg. 19 NF, (1967), Heft 9, S. 563

entsprechenden Ansatzpunkte im Innenbereich des Betriebes (Warenauszeichnung, Lager, Bestellwesen, Nebenbetriebe, Rechnungswesen) finden. Im Absatzbereich lassen sich vielleicht gewisse Techniken einheitlich lehren (z.B. bei der Dekoration, der Führung des Verkaufsgesprächs u.a.), im Übrigen aber ist hier ein Kompromiß zwischen der aus Rationalisierungsgründen gebotenen Uniformität und der aus Akquisitionsgründen gebotenen Individualität zu suchen.

Als letzter Aspekt ist im Zielsystem des Fachgeschäftes die Tatsache zu beachten, daß am Arbeitsmarkt zwischen den Gewerkschaften und den Einzelhandelsverbänden als Tarifpartner auf überbetrieblicher Ebene Mindestkonditionen vereinbart werden, an die sich der einzelne Betrieb zu halten hat. Um den Einzelhandelsverband in die Lage zu versetzen, die Interessen des Facheinzelhandels möglichst genau vertreten zu können, ist daher ein gewisser Mindestkontakt zwischen dem Fachgeschäft und seinen Verbandsorganisationen erforderlich.

Die von den Arbeitskräften an das betriebliche Zielsystem des Fachgeschäftes gestellten Anforderungen lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Humanisierung der betrieblichen Arbeitsprozesse
- Schaffung von Leistungsanreizen
- Mitbestimmung
- Fortbildung
- Mitgliedschaft im Einzelhandelsverband

f. Die Ansprüche der Kreditinstitute an das Zielsystem des Fachgeschäftes

Welche Zielaspekte durch die Kreditinstitute als Konkurrenten (i.w.S.) des Fachgeschäftes im Einzelhandelsaktionsfeld zu beachten sind, wurde bereits dargelegt. Nachzutragen sind noch jene Zielaspekte, die von den Kreditinstituten als Finanzmittellieferanten ausgehen. Kernpunkt ist dabei das Problem der Kreditwürdigkeit.

Da die Kreditwürdigkeit des Fachgeschäftes in erster Linie daran gemessen wird, über welche dingliche Sicherheiten bzw. über welche Bürgschaften oder Garantien es verfügt, ist als wichtigster von den Kreditinstituten bedingter Zielaspekt die Anschaffung dieser Sicherungsmöglichkeiten zu bezeichnen. Konkret geschieht das durch den Erwerb von Grundstücken und durch die Inanspruchnahme von Kreditgarantiegemeinschaften.

Daneben sind aber auch die wirtschaftlichen und persönlichen Aspekte der Kreditwürdigkeit von Bedeutung. Das Fachgeschäft steht somit vor der Aufgabe, seine wirtschaftliche Leistungskraft sowie das persönliche Ansehen und die Vertrauenswürdigkeit seiner Betriebsführer gegenüber den Kreditinstituten erkennbar zu machen. Dazu muß regelmäßig eine entsprechende Öffentlichkeitsarbeit betrieben werden.

Sofern es bei dieser Öffentlichkeitsarbeit darum geht, die wirtschaftliche Ertragskraft und die Zukunftschancen des Facheinzelhandels allgemein darzulegen, kann sie auf die Institutionen des Einzelhandelsverbandes übertragen werden, der aufgrund seines größeren Durchsetzungsvermögens in der Öffentlichkeit diese Argumente besser vertreten kann als das Fachgeschäft. Sofern aber individuell das Image des betreffenden Fachgeschäftes und seines Inhabers geformt werden soll, muß der Betrieb selber aktiv werden.

Die Anforderungen der Kreditinstitute an das Zielsystem des Fachgeschäftes lassen sich in drei Punkten zusammenfassen:

- Grunderwerb
- Mitgliedschaft im Einzelhandelsverband
- Imagepflege

g. Die Ansprüche des Staates an das Zielsystem des Fachgeschäftes

Unabdingbare Forderung des Staates an alle Wirtschaftssubjekte ist, daß die von ihm erlassenen Ordnungsvorschriften beachtet werden. Darüber hinaus gewinnt in neuerer Zeit aber auch die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen dem Staat und der Wirtschaft

in der Konjunktur-, Struktur- und Sozialpolitik an Bedeutung.

Für das Fachgeschäft ergeben sich daraus als Zielaspekte die Informationsbeschaffung über die ordnungspolitischen Beschränkungen sowie über die konjunktur-, struktur- und sozialpolitischen Förderungsmöglichkeiten des Staates einerseits, andererseits aber auch die Aufforderung, die betrieblichen Interessen gegenüber dem Staat geltend zu machen.

Beide Aufgaben übersteigen jedoch die Kapazität des Fachgeschäftes. Deshalb bewirken die Fachgeschäfte diese Aufgaben kollektiv durch Zusammenschluß in Einzelhandelsverbänden. Der Verband fungiert dann sowohl als Informationsquelle als auch als Interessenvertreter für das Fachgeschäft. Um diese Funktionen wirkungsvoll erfüllen zu können, ist es allerdings erforderlich, daß der Fachgeschäftsinhaber sich im Verband engagiert. Das muß nicht unbedingt soweit gehen, daß er eine Funktion im Verbandsvorstand übernimmt, jedoch muß der Charakter des Verbands als eines Instrumentes seiner Mitglieder durch das Engagement jedes einzelnen Mitglieds immer aufs Neue gefestigt werden.

Die vom Staat ausgehenden Zielaspekte des Fachgeschäftes sind somit:

- Mitgliedschaft im Einzelhandelsverband
- Engagement in den Verbandsgremien

h. Die Ansprüche der Verbände an das Zielsystem des Fachgeschäftes

Die Aufgaben, die die Verbände im Einzelhandelsaktionsfeld zu lösen haben,¹⁾ können am besten dann wirkungsvoll bewältigt werden, wenn möglichst viele oder sogar alle Betriebe, für die die Verbände aktiv werden, auch den Verbänden angeschlossen sind. Die Mitgliedschaft im Einzelhandelsverband bedingt ihrerseits wiederum, daß der Fachgeschäftsinhaber in den Verbandsgremien aktiv mitarbeitet.

Die teilweise Verselbständigung der Verbandsgeschäftsstellen zu regelrechten Dienstleistungsbetrieben, z.B. als Betriebsberater

1) vergl. dazu die Ausführungen auf Seite 136

als Träger von Aus- und Fortbildungsveranstaltungen, als Buchstelle und Informationszentrale müßte eigentlich die angeschlossenen Mitgliedsbetriebe dazu veranlassen, den Kontakt zur Verbandsgeschäftsstelle zu pflegen, damit die angebotenen Dienstleistungen zunächst bekannt und sodann auch genutzt werden können. Nur dann wäre die neue, selbstgewählte Funktion der Verbände als eine Art "Brains Trust" wirklich erfolgreich zu bewirken. Auch wenn in der Realität diese Forderungen derzeit noch keineswegs von den Verbandsmitgliedern erfüllt werden, bleiben sie als Aspekte des betrieblichen Zielsystems der Mitglieder dennoch bestehen:

- Mitgliedschaft im Einzelhandelsverband
- Engagement in den Verbandsgremien
- Nutzung der angebotenen Dienstleistungen

1. Die Ansprüche der Öffentlichkeit an das Zielsystem des Fachgeschäftes

Da im Pol "Öffentlichkeit" alle anderen Pole des Einzelhandelsaktionsfeldes zu einer neuen Ganzheit zusammengefaßt sind, wären als die Ansprüche, welche die verschiedenen Gruppen der Öffentlichkeit an das Zielsystem des Fachgeschäftes stellen, zunächst jene zu wiederholen, die bereits bei den einzelnen Polen ermittelt wurden. Darüber hinaus stellt aber die neue Ganzheit "Öffentlichkeit" - unabhängig von den in ihr integrierten Gruppen - noch bestimmte allgemeine Anforderungen an das Zielsystem des Fachgeschäftes, auf die im folgenden näher einzugehen ist.

Die fortschreitende volkswirtschaftliche Arbeitsteilung mit ihrer zunehmenden Spezialisierung und Technisierung des gesamten Wirtschaftsprozesses löst eine immer stärkere Entfremdung des Menschen von diesem Prozeß aus. Die Gefahr wächst, daß durch Mißverständnis und Fehlinformation ein Klima entstehen kann, welches von Mißtrauen und Fehlverhalten¹⁾ gekennzeichnet wäre. Um eine solche

1) Als Beispiel für ein derartiges Fehlverhalten seien die zunehmenden Ladendiebstähle angeführt. "Waren im Werte von 0,20 bis 0,25 Prozent des Umsatzes in Einzelhandelsgeschäften werden von unehrlichen Kunden gestohlen." Vergl. Grandel, K.: Ladendiebstähle im Einzelhandel, in: Der Einzelhandelsberater, Jg. 11, Heft 9, Sept. 1968, S. 351

Entwicklung zu verhindern, steht - wie jede andere Unternehmung - das Fachgeschäft vor der Aufgabe, durch eine entsprechende Öffentlichkeitsarbeit seine harmonische Verschränkung mit der Öffentlichkeit zu fördern und sein betriebspolitisches Verhalten der Öffentlichkeit verständlich zu machen.¹⁾

Zugleich ist diese um Harmonie bemühte Öffentlichkeitsarbeit als Rechtfertigung des Fachgeschäftes für seine Verfügung über volkswirtschaftliche Produktionsfaktoren zu verstehen. In welcher Form eine solche Rechtfertigung zu geben ist, hängt wesentlich von der soziologischen Struktur der betreffenden Öffentlichkeit ab, insbesondere z.B. von ihrer Informiertheit über wirtschaftliche Zusammenhänge. Ein Beispiel für die bereits bestehende und sogar gesetzlich verankerte Verpflichtung einzelner Unternehmungen zur Information der Öffentlichkeit über ihr Geschäftsgebaren ist die Publizitätspflicht der Aktiengesellschaften.

Nun kann aber im Facheinzelhandel kaum jeder einzelne Betrieb individuell zu einer solchen Rechtfertigung aufgefordert werden. Bei der großen Zahl von bestehenden Fachgeschäften könnte die Öffentlichkeit soviel Information gar nicht aufnehmen. Aus dieser Sachlage ist jedoch nicht zu schließen, daß das Fachgeschäft auf jegliche Öffentlichkeitsarbeit verzichten müßte oder könnte. Vielmehr ist die Öffentlichkeitsarbeit von der betrieblichen lediglich auf die überbetriebliche Ebene zu verlagern, so daß der Facheinzelhandel insgesamt und sozusagen "kooperativ" der Öffentlichkeit begegnet. Als Träger dieser "überbetrieblichen" Öffentlichkeitsarbeit kann der Einzelhandelsverband fungieren. Das einzelne Fachgeschäft kann sich dann in seinem speziellen betrieblichen Aktionsfeld darauf beschränken, seine Zugehörigkeit zum Facheinzelhandel erkennbar zu machen, um die positiven Wirkungen der ver-

1) Wie stark die Einwirkung der Öffentlichkeit auf einzelne betriebliche Entscheidungen sein kann, wenn eine krasse Disharmonie aufkommt, wird aus dem Scheitern der Werbung für die Zigarettenmarke "Condor" (Brinkmann) deutlich, die in starkem Maße an deutsch-nationale Emotionen - möglicherweise sogar ungewollt - appellierte. Vergl. dazu o.V.: Verkauft sich das "typisch Deutsche" schlecht?, in: Die Anzeige, Nr. 20, Okt.1968, S. 12

bandlichen Öffentlichkeitsarbeit auf seinen Betrieb zu übertragen. Eine nochmalige individuelle Rechtfertigung könnte dann entfallen. Die Forderung nach Mitgliedschaft im Einzelhandelsverband wird aber als betrieblicher Zielaspekt neu begründet.

In der allgemeinen Öffentlichkeit vollzieht sich in den letzten Jahren ein immer stärker werdender Demokratisierungsprozeß, der nicht ohne Auswirkung auf die Willensbildung in Unternehmungen bleiben kann. In einzelnen Bereichen der Wirtschaft wirkt ein ähnlicher Prozeß bereits seit längerer Zeit. Auf die seit langem gesetzlich geregelte Mitbestimmung der Arbeitskräfte bzw. ihrer Gewerkschaften und auf die von der Wissenschaft entwickelte Konzeption der Führung im Mitarbeiterverhältnis wurde ja bereits hingewiesen. Wenn auch im Facheinzelhandel ein Druck der Öffentlichkeit zur Demokratisierung der betrieblichen Willensbildung noch nicht spürbar ist, so kann man dennoch vermuten, daß ein stark autoritärer Führungsstil ein zunehmend negatives Echo in der (speziellen) Öffentlichkeit des betreffenden betrieblichen Aktionsfeldes hervorrufen wird. Das sich wandelnde Autoritätsbewußtsein in der allgemeinen Öffentlichkeit überträgt sich somit auf das Fachgeschäft und wird hier langfristig zur Veränderung der Führungssysteme und Führungsstile beitragen. Je besser ein Betrieb dieser Entwicklung in der allgemeinen Öffentlichkeit folgt, um so besser wird sein Arbeitsklima zu gestalten sein, was wiederum als eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg der betrieblichen Aktivität anzusehen ist. Als vierter, durch die Öffentlichkeit bedingter Zielaspekt ist somit die Demokratisierung der betrieblichen Willensbildung zu nennen. In bestimmten Branchen des Facheinzelhandels läßt sich eine regelrechte unmittelbare Beteiligung der Öffentlichkeit an einzelnen unternehmungspolitischen Entscheidungen - vorwiegend aus dem Absatzbereich - herbeiführen, indem z.B. Beiräte gebildet¹⁾ oder Befragungen durchgeführt werden.²⁾

1) vergl. Otremba, D.: Hausfrauen beraten einen Lebensmittel-Filialbetrieb, a.a.O.; in dem geschilderten Fall - aus Berlin - besteht der Beirat nicht nur aus Stammkunden. Er arbeitet (12 Hausfrauen) seit Februar 1965 und trägt außer Kritik an der betrieblichen Organisation auch Anregungen zu bestimmten Maßnahmen vor.

2) In den ZAW-Nachrichten (Nr. 22 v. 21.11.1968, S. 7, Hrsg.: Zentralausschuß der Werbewirtschaft e.V., Bad Godesberg) wird beispielsweise von einer Befragung berichtet, die ein Textilfachge-

Da das Fachgeschäft durch die Art seiner Schaufenster- und Ladengestaltung sowie durch einzelne Sonderaktionen (z.B. Festbeleuchtung, etc.) das Stadtbild seines Standortes mitprägt, stellt die Öffentlichkeit schließlich auch die Forderung nach Schaffung von Urbanität, die das Fachgeschäft zu erfüllen hat, wenn es seine harmonische Eingliederung in die Gesellschaft nicht gefährden will.

Insgesamt sind somit fünf - ineinander eng verflochtene - Aspekte erkennbar, die im Zielsystem des Fachgeschäftes als die Ansprüche der Öffentlichkeit zu beachten sind:

- Image-Pflege
- Rechtfertigung für die Verfügung über Produktionsfaktoren
- Mitgliedschaft im Einzelhandelsverband
- Demokratisierung der betrieblichen Willensbildung
- Schaffung von Urbanität am betrieblichen Standort

5. Die Herleitung des betrieblichen Zielsystems

HEINEN kennzeichnet den betrieblichen Zielbildungsprozeß als einen permanenten Entscheidungsprozeß, in welchem die verschiedenen an das betriebliche Zielsystem gestellten Ansprüche gegeneinander abgewogen und in einer zweckmäßig erachteten Rangfolge geordnet werden.¹⁾ Am Anfang des betrieblichen Zielbildungsprozesses steht somit gewissermaßen ein zunächst ungeordneter Komplex von relevanten Zielen (Zielkomplex), der die verschiedenen gegenüber dem Zielsystem der Unternehmung erhobenen Anforderungen widerspiegelt. Aus diesem Zielkomplex werden die Zielsysteme hergeleitet, die den betrieblichen Mittelentscheidungen vorgegeben sind.

Forts. Fußnote 2) von S. 241
schaft durchgeführt hat. Erkundet werden sollte die Meinung der Stammkunden über eine beabsichtigte Änderung der Ladenöffnungszeit am Montag. Die Antwortquote betrug mit 12 % "ein Mehrfaches der Antwortquoten der Direktwerbeaktionen dieses Betriebes", obwohl der besagte Betrieb seine Umfrage mit einer Werbeargumentation verknüpft hatte.

1) vergl. Heinen, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 210

Je nach der individuellen Situation des Betriebes (z.B. je nach Beschäftigungslage, Finanzlage etc.) ergeben sich dabei unterschiedliche Rangfolgen der Einzelziele.

Drei verschiedene Gruppen von Zielaspekten sind im Zielkomplex zu unterscheiden:

- a. Zielaspekte, die durch die Bedingungen der auf Erwerb ausgerichteten Geldwirtschaft gegenüber allen in diesem Wirtschaftssystem agierenden Unternehmungen begründet sind, das sind Gewinn (bzw. Umsatz) und Liquidität,
- b. Zielaspekte, die sich aus den Bedingungen des betrieblichen Aktionsfeldes ergeben

und

- c. Zielaspekte, die durch die persönlichen Motivationen des Unternehmers bedingt sind (Unternehmerziele i.e.S.).

Während die unter (a) genannten Zielaspekte für alle Unternehmungen einer Marktwirtschaft gleichermaßen gelten, ergeben sich hinsichtlich der Gruppen (b) und (c) bestimmte Differenzierungen. Die unter (b) subsumierbaren Zielaspekte gelten nur jeweils für bestimmte Gruppen von Betrieben, die unter vergleichbaren Umweltbedingungen wirtschaften, wie z.B. die Betriebe eines Wirtschaftszweiges, einer Betriebsform etc.. Die unter (c) angesprochenen Zielaspekte gelten nur für den einzelnen Betrieb.

Wie am Beispiel des Ladenfachgeschäftes gezeigt werden konnte, besteht die Möglichkeit, die aus den Bedingungen des betrieblichen Aktionsfeldes resultierenden Aspekte des Zielkomplexes (b) empirisch zu ermitteln. Hier bietet sich daher der entscheidende Ansatzpunkt zur Rationalisierung des betrieblichen Zielbildungsprozesses.

Die rationale Zielsetzungspolitik beginnt mit der systematischen Erfassung aller durch die betriebliche Umwelt bedingten Zielaspekte. Daran schließt sich als zweiter Schritt die Ordnung dieser Zielaspekte zu einer Rangfolge an. In einem dritten Schritt wird schließlich das endgültige Zielsystem des Betriebes formuliert, indem diese geordneten Zielaspekte der Gruppe (b) den Zielaspekten

der Gruppen (a) und (c) gegenübergestellt und aus allen drei Teilen des Zielkomplexes die konkreten Leitmaximen für den betrieblichen Mitteleinsatz hergeleitet werden.

Dieser letzte Schritt des betrieblichen Zielbildungsprozesses gehört zu den eigentlichen Unternehmeraufgaben. Er kann daher grundsätzlich nicht delegiert werden. In welchem Maße der Unternehmer bei seiner Entscheidung über das betriebliche Zielsystem sachlichen Zwängen unterliegt oder persönlichen Wünschen und Neigungen nachgeben kann, hängt von der jeweiligen Situation der Unternehmung ab. Ob ein Unternehmer sich gegebenenfalls auch über sachliche Zwänge hinwegsetzt bzw. hinwegsetzen könnte, ist eine Frage seiner Persönlichkeit. Die Betriebswirtschaftslehre kann dazu keine allgemeinen Aussagen machen.

Die Rationalisierung des betrieblichen Zielbildungsprozesses bedeutet nicht, daß der Unternehmer auf die Realisierung seiner persönlichen Wünsche und Neigungen verzichten muß. Die rationale Entscheidung über die Unternehmungsziele zwingt lediglich dazu, daß er sich Rechenschaft über diese Wünsche und Neigungen gibt und sie den übrigen Zielaspekten bewußt gegenüberstellt.

Die Verbindlichkeit der persönlichen Motivationen des Unternehmers bei der Herleitung der Unternehmungsziele ist insgesamt als ambivalent zu bezeichnen. Einerseits können sie im Einzelfall ohne weiteres den mehr "objektiven" Zielaspekten der Gruppen (a) und (b) untergeordnet werden. Andererseits kann man aber auch davon ausgehen, daß der Unternehmer seine Mitarbeit im Betrieb einstellt, wenn seine persönlichen Wünsche und Neigungen damit nicht wenigstens langfristig realisiert werden. Im Fachgeschäft ist dieser zweite Fall i.d.R. gleichbedeutend mit einer Geschäftsaufgabe.

Die Ansprüche des Einzelhandelsaktionsfeldes an das Zielsystem des Fachgeschäftes unterliegen im Zeitablauf einem ständigen Wandel. Die Ursachen dafür sind zum einen in der Dynamik der soziokulturellen Entwicklung der Gesellschaft im ganzen, zum anderen im permanenten technischen Fortschritt zu suchen. Die Rationalisierung des betrieblichen Zielbildungsprozesses impliziert daher

die laufende Überprüfung des Zielkomplexes und der daraus hergeleiteten Zielsysteme auf ihre Vollständigkeit und ihre weitere Relevanz. Damit erlangt die entsprechende Informationsbeschaffung eine besondere Bedeutung. Im Fachgeschäft scheitert sie jedoch häufig an den Kosten. Die Folge ist, daß die Ansprüche des Einzelhandelsaktionsfeldes an das Zielsystem des Fachgeschäftes nicht systematisch, sondern allenfalls gefühlsmäßig ("Fingerspitzengefühl") und nicht selten sogar nur beiläufig ermittelt werden. Soll in diesem Punkt eine Verbesserung der Situation des Fachgeschäftes erreicht werden, so ist zu fragen, auf welche Weise Betriebsberater und Einzelhandelsverbände hier helfend eingreifen können, indem sie die empirische Erforschung des Einzelhandelsaktionsfeldes insbesondere mit Bezug auf die verschiedenen Branchen des Facheinzelhandels stärker betreiben.¹⁾ Allerdings fordert eine derartige Zusammenarbeit zwischen dem Fachgeschäft und seinen Betriebsberatern bzw. dem Einzelhandelsverband eine hohe betriebswirtschaftliche Qualifikation des Fachgeschäftsinhabers, wenn verhindert werden soll, daß eine - unerwünschte - Abhängigkeit des Fachgeschäftes von diesen Institutionen eintritt.

1) Ansätze dazu scheinen in den Seminaren für Unternehmensführung zu bestehen, die ab April 1970 von der Betriebswirtschaftlichen Beratungsstelle für den Einzelhandel (BBE) in Zusammenarbeit mit Mitarbeitern des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln (IfH) durchgeführt werden sollen. Vergl. dazu die Ankündigung im Handelsblatt, Nr. 22, v. 2.2.1970, S.10.

Literaturverzeichnis

A. Bücher und Dissertationen

1. Abbott, L.: Qualität und Wettbewerb. Ein Beitrag zur Wirtschaftstheorie, Berlin 1958
2. Bartels, G.: Diversifizierung - Die gezielte Ausweitung des Leistungsprogramms der Unternehmung, Stuttgart 1966
3. Beckerath, H.v.: Der moderne Industrialismus. Gewerbepolitik I, Jena 1930
4. Beer, St.: Kybernetik und Management, 3. Aufl. Frankfurt/M 1967
5. Behrens, K.Chr.: Absatzwerbung, in: Die Wirtschaftswissenschaften, Hrsg.: E. Gutenberg, Wiesbaden 1963
6. Berger, R.: Das Problem der gesetzlichen Regelung der Ladenöffnungszeiten des Einzelhandels in der Bundesrepublik, o.O. 1969
7. Bergler, R.: Psychologie des Marken- und Firmenbildes, Göttingen 1963
8. Bidlingmaier, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, in: Betrieb und Markt, Hrsg.: K.Chr. Behrens, Wiesbaden 1964
9. v.d.Borgh, R.: Handel und Handelspolitik, Leipzig 1900
10. Boulding, K.E.: The Image, Michigan 1961
11. Braunschweig, Chr.v.: Der Konsument und seine Vertretung, in: Veröffentlichungen des Forschungsinstituts für Wirtschaftspolitik an der Universität Mainz, Hrsg.: E. Welter, Heidelberg 1965
12. Buddeberg, H.: Über die Vergleichbarkeit der Handelsbetriebe, in: Schriften zur Handelsforschung, Hrsg.: R. Seyffert, E. Sundhoff, H. Buddeberg, R. Nieschlag und F. Kleinblenkers, Köln/Opladen 1953
13. Buddeberg, H.: Betriebslehre des Binnenhandels, Wiesbaden 1959
14. Bussmann, K.F.: Das betriebswirtschaftliche Risiko, Meisenheim 1955
15. Cohn, G.: Nationalökonomie und Verkehrswesen, Stuttgart 1898
16. Dichter, E.: The Strategy of Desire, New York 1961
17. Douglas, J.; Field, G.A., Tarpey, L.X.: Human Behavior in Marketing, Ohio 1967
18. Engelmann, E.: Zweck und Aufgaben der Wirtschaftsverbände in der Bundesrepublik, Diss. Stuttgart 1966

19. Eucken, W.: Grundsätze der Wirtschaftspolitik, rde Bd. 81, Reinbek bei Hamburg 1963
20. Eysenck, H.J.: Wege und Abwege der Psychologie, rde Bd. 17, Hamburg 1956
21. Fischer, G.: Betriebliche Marktwirtschaftslehre, Heidelberg 1953
22. Friedländer, G.: Leitfaden für das Leasing-Geschäft, Stuttgart 1964
23. Friedländer, G.: Hat Leasing auch im Handel Zukunft? Ergebnisse einer internationalen Studientagung, in: Schriftenreihe der Stiftung "Im Grüene", Bern/Stuttgart 1966
24. Galbraith, J.K.: American Capitalism. The Concept of Countervailing Power, Boston 1952
25. Gerth, H.: Die Bedeutung des Verbrauchsnutzens für den Absatz, in: Betriebswirtschaftliche Schriften, Berlin 1965
26. Gossen, H.H.: Entwicklung der Gesetze des menschlichen Verkehrs und der daraus fließenden Regeln für menschliches Handeln (Braunschweig 1854), 3. Aufl., Berlin 1927
27. Gross, H. u. Skaupy, W.: Das Franchise-System, Düsseldorf/Wien 1968
28. Gümbel, R.: Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Wareneinzelhandels, in: Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Hrsg.: E. Gutenberg u.a., Köln/Opladen 1963
29. Gutenberg, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, in: Die Wirtschaftswissenschaften, Hrsg.: E. Gutenberg, Wiesbaden 1958
30. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Die Produktion, 8./9. Aufl. Berlin/Göttingen/Heidelberg 1963
31. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, Der Absatz, 5. Aufl., Berlin/Göttingen/Heidelberg 1962
32. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 3, Die Finanzen, 2. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 1969
33. Gutenberg, E.: Unternehmensführung. Organisation und Entscheidung, in: Die Wirtschaftswissenschaften, Hrsg.: E. Gutenberg, Wiesbaden 1962
34. Hardach, F.W.: Betriebswirtschaftliche Aufgaben der Wirtschaftsverbände, Diss. Köln, Bergisch-Gladbach o.J.
35. Haushofer, M.: Der Industriebetrieb, 2. Aufl., München 1904
36. Hartmann, B.: Elektronische Datenverarbeitung in Klein- und Mittelbetrieben, Freiburg i.Br. 1966
37. Hehlmann, W.: Wörterbuch der Psychologie, 4. Aufl., Stuttgart 1965

38. Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966
39. Heinen, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968
40. Hicks, J.R.: Einführung in die Volkswirtschaftslehre, rde Bd. 155/156, Reinbek bei Hamburg 1962
41. Hofstätter, P.: Gruppendynamik. Die Kritik der Massenpsychologie, rde Bd. 8, Hamburg 1957
42. Höhn, R.: Führungsbrevier der Wirtschaft, Bad Harzburg 1968
43. Hoppmann, E.: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin/Frankfurt a.M. 1959
44. Huber, W.: Die Handelsmarken. Eine international vergleichende Studie zum Problem der Markenbildung in größeren Handelsorganisationen, Winterthur 1969
45. Jaspers, H.: Die Abhängigkeit der Einzelhandelsleistung von der Finanzierung, in: Schriften zur Handelsforschung, Hrsg.: E. Sundhoff, H. Buddeberg, R. Nieschlag, F. Klein-Blenkers, Köln/Opladen 1969
46. Jessen, J.: Der Handel als volkswirtschaftliche Aufgabe. Ein Beitrag zur Lehre vom Binnenhandel, Berlin 1940
47. Kalussis, D.: Betriebslehre des Einzelhandels, Köln/Opladen 1960
48. Katona, G.: The Powerful Consumer, New York 1957
49. Keynes, J.M.: Allgemeine Theorie der Beschäftigung, des Zinses und des Geldes, Berlin 1952
50. Kjaer-Hansen, M.: Absatz, Markt und Nachfrage, Essen 1965
51. Klein-Blenkers, F.: Die Ökonomisierung der Distribution, in: Schriften zur Handelsforschung, Hrsg.: R. Seyffert, E. Sundhoff, H. Buddeberg, R. Nieschlag, Köln/Opladen 1964
52. Klein-Blenkers, F.: Rudolf Seyffert. Grundzüge seiner Lehre, in: Betriebswirtschaftliche Studienbücher, Reihe VII, Stuttgart 1968
53. Klein-Blenkers, F.: Handelsbetriebslehre I, unveröffentlichtes Manuskript einer Vorlesung, gehalten im WS 68/69 an der Universität Erlangen/Nürnberg
54. Kleinen, H.: Die Expansion mittelständischer Handelsbetriebe durch Großzusammenschlüsse, in: Abhandlungen zur Mittelstandsforschung, Hrsg.: Institut für Mittelstandsforschung, Köln/Opladen 1968
55. Klemm, H.W.: Die Grundlagen des deutschen Investitionsgüter-Exportes und die Möglichkeiten zur Mitarbeit von deutschen beratenden Ingenieurfirmen (Consulting Engineers), Berlin 1957
56. Knopik, G.: Factoring. Ein neuer Weg der Absatzfinanzierung und Kreditsicherung, Frankfurt/M 1966
57. Koch, W.: Grundlagen und Technik des Vertriebes, Bd. 1, 2. Aufl., Berlin 1958

58. Kosiol, E.: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, rde Bd. 256/257, Reinbek bei Hamburg 1966
59. Krech, D. und Crutchfield, R.S.: Theory and Problem of Social Psychology, New York 1948
60. Kropff, H.F.J.: Angewandte Psychologie und Soziologie in Werbung und Vertrieb, Stuttgart 1960
61. Lampe, A.: Umrisse einer Theorie des Handels, aus dem Nachlaß herausgegeben von R. Rohling, Berlin 1958
62. Lauterbach, A.: Psychologie des Wirtschaftslebens, rde Bd. 143, Reinbek bei Hamburg 1962
63. Lenz, F.: Werden und Wesen der öffentlichen Meinung, München 1956
64. Lewin, K.: Field Theory in Social Science, New York 1951
65. Linhardt, H.: Grundlagen der Betriebsorganisation, Essen 1954
66. Lisowsky, A.: Zur Theorie und Systematik der Handelsfunktionen, Berlin/Wien/Zürich 1937
67. Machlup, F.: Wettbewerb im Verkauf. Modellanalyse des Anbieterverhaltens, Göttingen 1966
68. Maecker, E.J.: Planvolle Werbung, Essen 1962
69. Mangoldt-Knopp: Einführung in die höhere Mathematik, Bd. 1, 10. Aufl., Stuttgart 1956
70. Marscheider, D.: Die Erkenntnisse auf dem Gebiet des Vertriebs in der deutschsprachigen Literatur von 1868 bis 1914, Berlin 1967
71. Mayntz, R.: Soziologie der Organisation, rde Bd. 166, Reinbek bei Hamburg 1963
72. Mellerowicz, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, Berlin 1959
73. Mey, H.: Studien zur Anwendung des Feldbegriffs in den Sozialwissenschaften, München 1965
74. Mises, L.v.: Grundprobleme der Nationalökonomie, Jena 1933
75. Moreno, J.L.: Die Grundlagen der Soziometrie, 2. Aufl., Köln/Opladen 1967
76. Moxter, A.: Methodologische Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre, in: Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Hrsg.: E. Gutenberg u.a., Köln/Opladen 1957
77. Müller-Armack, A.: Genealogie der Wirtschaftsstile. Die geistesgeschichtlichen Ursprünge der Staats- und Wirtschaftsformen bis zum Ausgang des 18. Jahrhunderts, Stuttgart 1941
78. Nieschlag, R.: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin/München 1959
79. Nieschlag, R., Dichtl, E. und Hörschgen, H.: Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, Berlin 1968

80. Noack, W.: Die Rechenhaftigkeit der Betriebsführung in kleinen und mittleren Einzelhandelsbetrieben. Eine Erhebung in 100 Betrieben, Diss. Köln 1969
81. Oberparleiter, K.: Funktionen und Risiken des Warenhandels, 2. Aufl., Wien 1955
82. Paulini: Verbände, Behörden, Organisationen der Wirtschaft 1967, Darmstadt/Berlin/Essen/Haarlem/Wien 1967
83. Petzold, G.: Der Wettbewerb der Verbände um die Mitwirkung an der Wirtschaftspolitik, Diss. Köln 1963
84. Presthus, R.: Individuum und Organisation. Typologie der Anpassung, Frankfurt/M 1962
85. Priess, F.: Kooperation im Handel. Ein Arbeitsergebnis der Rationalisierungsgemeinschaft des Handels im RKW, Frankfurt/M 1969
86. Ritter, H. und Klein-Blenkers, F.: Die Betriebsvergleichszahlen im Einzelhandel, insbesondere die der Personenabsatzleistung, in: Schriften zur Handelsforschung, Hrsg.: R. Seyffert, E. Sundhoff, H. Buddeberg, R. Nieschlag, Köln/Opladen 1954
87. Robinson, J.: The Economics of Imperfect Competition, London 1959
88. Röpke, W.: Die Funktion des Klein- und Mittelbetriebes in der Volkswirtschaft, St. Gallen 1947
89. Roscher, W.: Die Grundlagen der Nationalökonomie, 9. Aufl., Stuttgart 1897
90. Ruberg, C.: Der Einzelhandelsbetrieb, Essen 1951
91. Sand, F.: Die Geltendmachung wirtschaftspolitischer Interessen im demokratischen Staat, Diss. Köln 1964
92. Sandig, C.: Betriebswirtschaftspolitik, 2. Aufl. von: Die Führung des Betriebes. Betriebswirtschaftspolitik, Stuttgart 1966
93. Say, J.B.: Ausführliches Lehrbuch der praktischen politischen Ökonomie, Bd. 1, Leipzig 1845
94. Seidenfus, H.S.: Verkehrsmärkte, Marktform - Marktbeziehung - Marktverhalten, Basel/Tübingen 1959
95. Seyffert, R.: Der Mensch als Betriebsfaktor. Eine Kleinhandelsstudie, in: Organisation, Hrsg.: H. Nicklisch, Stuttgart 1922
96. Seyffert, R.: Über Begriff, Aufgaben und Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Stuttgart 1957
97. Seyffert, R.: Wirtschaftslehre des Handels, 4. Aufl., Köln/Opladen 1961
98. Seyffert, R.: Werbelehre. Theorie und Praxis der Werbung, 2 Bände, Stuttgart 1966
99. Schäfer, E.: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, 2. Aufl., Köln/Opladen 1950

100. Schär, J.F.: Allgemeine Handelsbetriebslehre, Bd. 1, Leipzig 1911
101. Schmalenbach, E.: Der freien Wirtschaft zum Gedächtnis, 3. Aufl., Köln/Opladen 1958
102. Schmidt, F.: Die organische Tageswertbilanz, Wiesbaden 1951 (unveränderter Nachdruck der 3. Aufl. von 1929)
103. Schmitz, G.: Zwischenbetrieblicher Vergleich der Einzelhandelspreise sortengleicher Konsumwaren, in: Schriften zur Handelsforschung, Hrsg.: R. Seyffert, E. Sundhoff, H. Buddeberg, R. Nieschlag, F. Klein-Blenkers, Köln/Opladen 1964
104. Schmolders, G.: Konjunkturen und Krisen, rde Bd. 3, Hamburg 1955
105. Schmolders, G.: Allgemeine Steuerlehre, 4. Aufl., Berlin 1965
106. Schmolders, G.: Finanzpolitik, 2. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 1965
107. Schmolders, G.: Psychologie des Geldes, rde Bd. 263-265, Reinbek bei Hamburg 1966
108. Schmolders, G.: Geldpolitik, 2. Aufl., Tübingen/Zürich 1968
109. Schneider, E.: Einführung in die Wirtschaftstheorie, Bd. 1, Theorie des wirtschaftlichen Kreislaufs, 10. Aufl., Tübingen 1963
110. Schneider, E.: Einführung in die Wirtschaftstheorie, Bd. 2, Wirtschaftspläne und wirtschaftliches Gleichgewicht in der Verkehrswirtschaft, 7. Aufl., Tübingen 1961
111. Schneider, E.: Einführung in die Wirtschaftstheorie, Bd. 3, Geld, Kredit, Volkseinkommen und Beschäftigung, 7. Aufl., Tübingen 1962
112. Schumpeter, J.: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 4. Aufl., München/Leipzig 1935
113. Schwalbe, H.: Die Werbekosten der Einzelhandelsbetriebe, Diss. Köln 1968
114. Sieveking, H.: Grundriß der Sozialökonomik, V. Abtlg., I. Teil: Entwicklung, Wesen und Bedeutung des Handels, 2. Aufl., Tübingen 1925
115. Smith, A.: An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, Hrsg.: E. Cannan, London 1961 (Nachdruck der 5. Aufl. von 1776)
116. Spiegel, B.: Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld. Das psychologische Marktmodell, in: Enzyklopädie der Psychologie in Einzeldarstellungen, Hrsg.: R. Heiß, Bern/Stuttgart 1961
117. Stackelberg, H.v.: Marktform und Gleichgewicht, Wien/Berlin 1934
118. Stackelberg, H.v.: Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, 2. Aufl., Bern/Tübingen 1951

119. Toman, W.: Dynamik der Motive. Einführung in die klinische Psychologie, Frankfurt a.M./Wien 1954
120. Vershofen, W.: Die Marktentnahme als Kernstück der Wirtschaftsforschung, Berlin/Köln 1959
121. Visser, H.U.: Finanzierungs- und Kostenprobleme des Leasing von Investitionsgütern aus der Sicht des Leasingnehmers, Freiburg i.Br. 1966
122. Watson, T.J.: IBM - Ein Unternehmen und seine Grundsätze, München 1966
123. Weber, A.: Kurzgefaßte Volkswirtschaftspolitik, 7. Aufl., Berlin 1957
124. Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der ver-stehenden Soziologie, Studienausgabe in 2 Bänden, Köln/Berlin 1964
125. Weinhold-Stünzi, H.: Grundlagen wirtschaftlicher Absatzfüh-rung, Bern 1964
126. Wiener, N.: Kybernetik, rde Bd. 294/295, Hamburg 1968
127. Wimmers, W.: Datenverarbeitung im Einzelhandel. Möglichkeiten und Verfahren, in: Schriften zur Berufs- und Betriebsförde-rung im Einzelhandel, Köln 1966
128. Wisskirchen, H.: Factoring in Deutschland, Köln 1964
129. Zopp, H.: Differenzierungsgründe der Leistung bei gleichar-tigen Einzelhandelsbetrieben, in: Schriften zur Handelsfor-schung, Hrsg.: E. Sundhoff, H. Buddeberg, R. Nieschlag und F. Klein-Blenkers, Köln/Opladen 1965

B. Aufsätze und Beiträge in Sammelwerken und Zeitschriften

130. Albach, H.: Stand und Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre heute, in: ZfbF, Jg. 19, NF, (1967)
131. Alewell, K.: Ansätze zu einer ökonomischen Absatztheorie, in: Betriebswirtschaft und Marktpolitik, Festschrift für R. Seyf-fert zum 75. Geburtstag, Hrsg.: E. Kosiol und E. Sundhoff, Köln/Opladen 1968
132. Banse, K.: Der Kosten-, Aufwands- und Ausgabencharakter der Ware im Warenhandelsbetrieb, in: Mitteilungen des IfH, Köln, Jg. 20, Nr. 3, März 1968
133. Barth, K.: Grundlagen der Personaleinsatzplanung im Einzel-handel, in: Distributionswirtschaft, Festschrift für R. Seyf-fert zum 75. Geburtstag, Hrsg.: E. Sundhoff, Köln/Opladen 1968
134. Barth, K.: Die Unternehmungsplanung in den Großbetrieben des Einzelhandels, in: Mitteilungen des IfH, Köln, Jg. 21, Nr. 12, Dezember 1969
135. Beckmann, G.: Kooperation, schleichende Enteignung oder ge-lungenes Verbundmarketing, in: Absatzwirtschaft, Heft 13, Juli 1969

136. Behrends, Chr.: Zur Methode betriebswirtschaftlicher Untersuchungen der Marktkonstellation, in: Distributionswirtschaft, Festschrift für R. Seyffert zum 75. Geburtstag, Hrsg.: E. Sundhoff, Köln/Opladen 1968
137. Behrens, K.Chr.: Konformität des Verbraucherverhaltens unter wirtschaftlichen Aspekten, in: Handelsbetrieb und Marktordnung, Festschrift für C. Ruberg zum 70. Geburtstag, Wiesbaden 1962
138. Berekoven, L.: Die Besonderheiten der Werbung für immaterielle Güter, in: Betriebswirtschaft und Marktpolitik, Festschrift für R. Seyffert zum 75. Geburtstag, Hrsg.: E. Sundhoff, E. Kosiol, Köln/Opladen 1968
139. Biedenkopf, H.: Bedrohte Ordnungsfunktion. Einwirkung des Staates auf die Willensbildung der Unternehmen, in: Der Großhandelskaufmann, Zeitschr. der Unternehmerverbände des Großhandels von NRW, Nr. 10, Oktober 1969
140. Cada, E.F.: Bedarfssortiment und Beschaffungssortiment der privaten Haushaltungen, in: Betriebswirtschaft und Marktpolitik, Festschrift für R. Seyffert zum 75. Geburtstag, Hrsg.: E. Kosiol und E. Sundhoff, Köln/Opladen 1968
141. Deppe, H.D.: Der Bankbetrieb als Gegenstand von Wachstumsanalysen, in: ZfB, Jg. 34 (1964)
142. Dichtl, E. und Kopp, M.: Das Ladenschlußgesetz - ein alter Zopf?, in: FfH-Mitteilungen, Nr. 10/5 NF, Mai 1969
143. Endres, W.: Gliederungsgesichtspunkte zur Aufstellung von Kontenrahmen, in: ZfbF, Jg. 19, NF, Heft 9 (1967)
144. Engelhardt, W.: Grundprobleme der Leistungslehre, dargestellt am Beispiel der Warenhandelsbetriebe, in: ZfbF, Jg. 18, NF, Heft 2, (1966)
145. Frisch, R.: Monopol - Oligopol - Der Begriff der Kraft in der Wirtschaft, in: Preistheorie, Hrsg.: A.E. Ott, Köln/Berlin 1965
146. Gast, Lademann und Meinhold: Gesetz über die Investitionshilfen, in: Schriftenreihe des Deutschen Industrie- und Handelstages, Heft 16, April 1962
147. Gerth, H.: Funktionen und Instrumente des Absatzes als Grundlagen der Absatztheorie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 36 (1966)
148. Grandel, K.: Ladendiebstähle im Einzelhandel, in: Der Einzelhandelsberater, Jg. 11, Heft 9, Sept. 1968
149. Grosse, W.: Die Kreditgarantiegemeinschaften als Finanzierungshilfen für den Einzelhandel, in: Betriebsberatung, Brücke zwischen Handelsforschung und Handelspraxis, Festschrift für E. Leihner, in: Schriften zur Berufs- und Betriebsförderung im Einzelhandel, Köln 1969
150. Hahn, O.: Geldverleiher und Kreditvermittler gleich Winkelbankiers und Kredithaie, in: ZfgK, Nr. 22, 1963
151. Hellauer, J.: Die betriebswirtschaftliche Bedeutung des Einzelhandels, in: Handbuch des Einzelhandels, Hrsg.: R. Seyffert, Stuttgart 1932

152. Henzler, R.: Versuch einer Analyse der Gesamtleistung von Handelsbetrieben, in: Beiträge zur Begriffsbildung und Methode der Betriebswirtschaftslehre, Festschrift für W. Bouffier zur Vollendung seines 60. Lebensjahres, Hrsg.: R. Bratschitsch und K. Vodrazka, Wien 1965
153. Herrmann, Th.: Der "transparente" Verbraucher. Vom Sinn der Konsumentenpsychologie und sozialen Schichtung, in: Absatzwirtschaft, Jg. 12, Heft 10, Mai 1969
154. Huxold, G.: Markt und Mitbewerber - Methoden der Konkurrenzbeobachtung, unveröffentlichtes Manuskript eines Vortrags in Bad Godesberg vom 18.9.1969
155. Janberg, H.: Erhöhtes Wettbewerbsbewußtsein der Kreditbanken, in: ZfgK, Nr. 20 (1968)
156. de Jong, P.L.F.: Wieviele Haushalte gibt es in der Bundesrepublik?, in: Der Marktforscher, Heft 4 und 5, (1969)
157. Kahn, A.E.: The Tyranny of Small Decisions: Market Failures, Imperfections, and the Limits of Economics, in: Kyklos, Internationale Zeitschrift für Sozialwissenschaften, Vol. XIX, 1966
158. Kalliefe, H.: Der Verbraucher in der sozialen Marktwirtschaft, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Hrsg.: Bundesvorstand des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB), Jg. 5, Köln 1954
159. Klein-Blenkers, F.: Über die Kombination der Faktoren Personen, Raum und Ware im Ladeneinzelhandel, in: Mitteilungen des IfH, Köln, Nr. 71, vom November 1959
160. Klein-Blenkers, F.: Umfang und Struktur der preisvergünstigten Einkäufe der Haushaltungen bei 93 Artikelgruppen der Nichtlebensmittel, in: Mitteilungen des IfH, Köln, Nr. 88, April 1961
161. Klein-Blenkers, F.: Die Handelsspannenkritik, in: Mitteilungen des IfH, Köln, Nr. 117, September 1963
162. Klein-Blenkers, F.: Der Einfluß des Betriebsfaktoreinsatzes auf die Ertragsverhältnisse des Einzelhandels, in: Internationales Gewerbearchiv, März 1965
163. Klein-Blenkers, F.: Die Leitung in mittleren und kleinen Betrieben als Ansatzstelle für Rationalisierungsmaßnahmen, in: ZfB, Jg. 36, (1966)
164. Klein-Blenkers, F.: Möglichkeiten zur Intensivierung der Förderungsmaßnahmen im Einzelhandel durch weitere Erforschung von Struktur und Leistungen der Einzelhandelsbetriebe, in: Jahrbuch 1969 der Betriebswirtschaftlichen Beratungsdienste für den Einzelhandel, Hrsg.: E. Leihner, Köln 1969
165. Kleinen, H.: Zur Frage der unternehmerischen Selbständigkeit von mittelständischen Einzelhandlungen in Großzusammenschlüssen, in: Distributionswirtschaft, Festschrift für R. Seyffert zum 75. Geburtstag, Hrsg.: E. Sundhoff, Köln/Opladen 1968
166. Knittel, H.W.: Neue Formen des Wettbewerbs, in: Der Einzelhandelsberater, Jg. 11, August 1968

167. Kuster, R.: Ladengemeinschaften - eine neue Variante der Kooperation im Handel, in: Blätter für Genossenschaftswesen, Jg. 115, vom 10.7.1969
168. Lampe, A.: Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Einzelhandels, in: Handbuch des Einzelhandels, Hrsg.: R. Seyffert, Stuttgart 1932
169. Leihner, E.: Verbesserung der Unternehmerleistung im Einzelhandel, in: Mitteilungen des IfH, Köln, Jg. 17, Nr. 9, September 1965
170. Leihner, E.: Stellung und Aufgabe des Betriebs- und Unternehmensberaters in der Wirtschaft, in: Jahrbuch 1967 der Betriebswirtschaftlichen Beratungsdienste für den Einzelhandel, Hrsg.: E. Leihner, Köln 1967
171. Leihner, E.: Zur Theorie der Unternehmensführung, in: Mitteilungen des IfH, Köln, Jg. 21, Nr. 3, März 1969
172. Leihner, E.: Statt eines Vorworts, in: Jahrbuch 1969 der Betriebswirtschaftlichen Beratungsdienste für den Einzelhandel, Hrsg.: E. Leihner, Köln 1969
173. Linhardt, H.: Fehlanwendungen der Mathematik im Sozialbereich. Fehlansätze in der Betriebswirtschaftslehre, in: Betriebswirtschaftliche Umschau, Jg. 39, Heft 1, Januar 1969
174. Meissner, H.G.: Öffentlichkeitsarbeit als Instrument der Unternehmenspolitik, in: Betriebswirtschaft und Marktpolitik, Festschrift für R. Seyffert zum 75. Geburtstag, Hrsg.: E. Kosiol und E. Sundhoff, Köln/Opladen 1968
175. Menge, R.: Über die Kreditfunktion des Einzelhandels, in: Distributionswirtschaft, Festschrift für R. Seyffert zum 75. Geburtstag, Hrsg.: E. Sundhoff, Köln/Opladen 1968
176. Müller-Schwanneke, H.: Freizeit erst nach Ladenschluß?, in: Rationeller Handel, Hrsg.: RGH, Köln, Jg. 12, Heft 3, März 1969
177. Oehler, W.: Strukturwandel des Verbrauchs, in: Der Einzelhandelsberater, Jg. 12, Heft 7, Juli 1969
178. Osel, W.: Wenn das Unbehagen in der Gruppe wächst, in: Handelsblatt, Nr. 50, vom 14.3.1966
179. Osel, W.: Neue Aufgaben für die Hauptgemeinschaft, in: Handelsblatt, Nr. 198, vom 14.10.1968
180. Otremba, D.: Hausfrauen beraten einen Lebensmittelfilialbetrieb, in: selbstbedienung und supermarket, Zeitschrift des Instituts für Selbstbedienung, Köln, Juli 1968
181. Philippi, H.: Standorteinflüsse im Einzelhandel, in: Distributionswirtschaft, Festschrift für R. Seyffert, Hrsg.: E. Sundhoff, Köln/Opladen 1968
182. Poeche, J.: Kooperationsförderung durch die Verbände, in: Der Betrieb, Nr. 29, Jg. 21, (1968)
183. Popitz, J.: Finanzausgleich, in: Handbuch der Finanzwissenschaft, 1. Aufl., Bd. 2, Tübingen 1927

184. Poullain, W.: Wird der Bund (durch Ausgabe des "Bundes-schatzbriefes") Zins-Preisführer?, in: Der Volkswirt, Nr. 47, vom 22.11.1968
185. Rosenthal, Ph.: Analyse der Rosenthal-Prinzipien, vervielfältigtes Manuskript eines Vortrags, Selb, 3.1.1968
186. Seyffert, R.: Konsumtionsversorgung und Einzelhandel, in: Handbuch des Einzelhandels, Hrsg.: R. Seyffert, Stuttgart 1932
187. Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, in: HdW, Bd. 1, Betriebswirtschaft, Hrsg.: K. Hax und Th. Wessels, Köln/Opladen 1958
188. Schäfer, E.: Marktforschung, in: HdSW, Bd. 7, Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1961
189. Schmidt-Sudhoff, U.: Die Neuordnung der Betriebswirtschaftslehre, in: Betriebswirtschaftsmagazin, Nr. 17, vom 10.9.1968
190. Schmölders, G.: Ökonomische Verhaltensforschung, in: ORDO-Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, Bd. V, Düsseldorf/München 1953; und Bd. XIV, 1963
191. Sölter, A.: Ausgleichsmaßnahmen der Hersteller gegenüber der Marktmacht des Handels, in: Der Markenartikel, Heft 7, Jg. 30, (1968)
192. Sundhoff, E.: Über die Beziehungen zwischen Marktform und Werbung, in: Betriebsökonomisierung, Festschrift für R. Seyffert zu seinem 65. Geburtstag, Hrsg.: E. Kosiol und F. Schlieper, Köln/Opladen 1958
193. Thygesen, J.: Konsumgenossenschaften heute und morgen, in: Der Handel heute, Hrsg.: K. Chr. Behrens, Tübingen 1962
194. Ulrich, H.: Grundlagen der Unternehmungspolitik, in: Die Unternehmung, Schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 22, Bern 1968, Nr. 2
195. Wach, E.: Preisuntersuchungen in der Nachfrageanalyse, in: GFM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung, Heft 1, Jg. 15, 1969
196. Weber, W.: Gut, in: HdSW, Bd. 4, Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1965
197. Weber, W. und Streißler, E.: Nutzen, in: HdSW, Bd. 8, Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1964
198. Wedell, H.: Das Geldkapital als systemabhängiger betriebswirtschaftlicher Produktionsfaktor, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Jg. 21, Heft 4, April 1969
199. Weinwurm-Wenkhooff, E.H.: Einkaufsverbände des Handels im Umbruch, in: Der Handel heute, Hrsg.: K.Ch. Behrens, Tübingen 1962
200. Willgerodt, H.: Warum Staatsplanung in der Marktwirtschaft?, in: ORDO-Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, Bd. XVII, Düsseldorf/München 1966

C. Nicht namentlich gezeichnete Schriften

Betriebswirtschaftliche Beratungsstelle
für den Einzelhandel, Köln (BBE)

201. Lohnt sich Leasing für den Handel?, in: Der Einzelhandelsberater, Jg. 11, Oktober 1968
202. Leasing für den Handel?, in: Der Einzelhandelsberater, Jg. 11, Dezember 1968
203. Auswirkungen der betriebswirtschaftlichen Beratung im Einzelhandel. Erster Versuch einer Querschnittsauswertung von Beratungsergebnissen, Köln o.J.
204. Chef-Telegramm. Betriebswirtschaftlicher Informations- und Auskunftsdienst für den Einzelhandel, Nr. 77 vom 30.6.1969, Nr. 84 vom 15.10.1969
205. Der Neue Brockhaus, Lexikon und Wörterbuch, 4. Aufl., Wiesbaden 1968
206. Bundestagsdrucksache V/3678. Berichterstattung über Lage und Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen an den Deutschen Bundestag, 5. Wahlperiode, vom 16.12.1968
- Rat der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD)
207. Sozialethische Erwägungen zur Mitbestimmung in der Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland
Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels
208. Statistische Mitteilungen für den Einzelhandel, Nr. 1, vom 8.2.1965
209. Arbeitsbericht 1964, Köln 1965
210. Arbeitsbericht 1967, Köln 1968
211. Arbeitsprogramm, Köln, März 1968
212. Pressedienst des Handels, Nr. 35/68, Nr. 2/69, Nr. 16/69, Nr. 18/69, Nr. 27/69
- Institut für Handelsforschung
an der Universität zu Köln (IfH)
213. Wege und Kosten der Distribution der industriell gefertigten Konsumwaren, in: Schriften zur Handelsforschung, Nr. 30
214. Wege und Kosten der Distribution des Geflügels, der Eier und der Molkereiprodukte, in: Schriften zur Handelsforschung, Nr. 33
215. Struktur- und Leistungsanalysen von Einzelhandelsbetrieben der hauptsächlichlichen Branchen, in: Schriften zur Handelsforschung, Nr. 39

216. Wege und Kosten der Distribution der Konsumwaren, ausgenommen Lebensmittel, Hausrat-, Textil-, Schuh- und Lederwaren, in: Sonderhefte der Mitteilungen des IfH, Nr. 11
217. Wege und Kosten der Distribution der Erzeugnisse der Ernährungsindustrie, in: Sonderhefte der Mitteilungen des IfH, Nr. 16
218. Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Nr. 15 vom September 1953; Nr. 56 vom August 1958; Nr. 116 vom August 1963; Jg. 20, Nr. 8 vom August 1968; Jg. 21, Nr. 7 vom Juli 1969; Jg. 21, Nr. 11 vom November 1969
- Statistisches Bundesamt, Wiesbaden
219. Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, für die Jahre 1956, 1961, 1964, 1965, 1966, 1968, 1969, Stuttgart/Mainz
- Sozialgericht Bayreuth
220. Urteil AZ: S9/141/68, SG Bayreuth
- Institut für Selbstbedienung, Köln
221. Möglichkeiten und Ziele der Zusammenarbeit zwischen Handel und Industrie, in: selbstbedienung und supermarkt, Heft 6, Juni 1969
222. Umsatzkonzentration am Wochenende, in: selbstbedienung und supermarkt, Heft 12, Dezember 1969
- Fachverband der Deutschen Eisenwaren- und Hausrathändler
223. Hier spricht der FDE, Heft 8, August 1968
- Bundesverband des deutschen Textileinzelhandels und "Textilwirtschaft"
224. Taschenbuch des Textileinzelhandels 1968, Frankfurt/M 1968
- Zentralausschuß der Werbewirtschaft, Bad Godesberg
225. ZAW-Nachrichten Nr. 22, vom 21.11.1968
226. Verkauft sich das "typisch Deutsche" schlecht?, in: Die Anzeige, Nr. 20, vom Oktober 1968
227. Unternehmung und Diversifikation, in: Betriebswirtschaftliche Umschau, Jg. 39, Nr. 1, Januar 1969
228. Regionale Kettenkooperation, in: Der Lebensmittel-Großhandel, Jg. 18, vom 6.10.1968

- 229. DIH, dynamik im handel, Nr. 8/68: Interview mit W. Marquardt, (Central-Einkauf GmbH & Co)
- 230. Steuervergünstigung selbst für Vollblutpferde, in: Der Spiegel, Nr. 34, vom 19.8.1968
- 231. Steuer nach Größe?, in: Die Zeit, Nr. 11, vom 15.3.1968



